



# **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

## **INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

### **EMPREENDEDORISMO SOCIAL: PLANO DE NEGÓCIOS PARA ORGANIZAÇÃO DE TURISMO COMUNITÁRIO**

**Ana João Seabra Lima Reis**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Prof. Doutor Orlando Lima Rua**

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, Junho de 2018.









**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTO**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: PLANO DE NEGÓCIOS PARA  
ORGANIZAÇÃO DE TURISMO COMUNITÁRIO**

**Ana João Seabra Lima Reis**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Prof. Doutor Orlando Lima Rua**

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, Junho de 2018.



## Resumo

O objetivo fundamental do presente trabalho consubstancia-se na análise do empreendedorismo social nas organizações deste cariz, com o intuito de desenvolver um plano de negócios de uma organização social, cuja atividade económica compreende a prestação de serviços de atividades turísticas comunitárias na cidade do Porto.

A motivação deste tema prende-se com a necessidade de contrariar a tendência mundial de implementar atividades turísticas em espaços turísticos ou com potencial para o turismo, fenómeno denominado de turistificação. Por isso, a finalidade deste trabalho é disseminar o turismo comunitário como uma estratégia capaz de combater este processo e de garantir o desenvolvimento económico, social, ambiental e cultural dos territórios.

Com base na abordagem dos conceitos de empreendedorismo social, turismo e turismo comunitário, realizou-se um plano de negócios para impulsionar uma associação de turismo comunitário.

Após a reflexão sobre a temática do empreendedorismo e empreendedorismo social em Portugal e a análise do setor do turismo e turismo comunitário, a nível nacional e internacional, procedeu-se à elaboração do plano de negócios. Para a avaliação deste, realizou-se um estudo de viabilidade económica e financeira. Face ao resultado da análise, concluiu-se a viabilidade técnica, económica e financeira do negócio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Turismo, Turismo Comunitário, Plano de Negócios.





## **Abstract**

The main goal of this dissertation is to make an analysis of social entrepreneurship in organizations, in order to develop a business plan for a social organization, whose economical activity includes service agreements of community touristic activities in the city of Oporto.

The motivation of this subject is based on the necessity to counteract the worldwide tendency to establish touristic activities in touristic or potential touristic places, a phenomenon known as touristification. Therefore, the purpose of this thesis is to spread the community tourism as a strategy capable of preventing this process and to ensure the economical, social, environmental and cultural development of the territories.

Based on the approach of social entrepreneurship, tourism and community tourism concepts, a business plan was developed to promote a community tourism association.

After the reflection on the theme of entrepreneurship and social entrepreneurship in Portugal and the analysis of the tourism and community tourism sector, at national and international level, a business plan was elaborated. To evaluate the plan, an economic and financial feasibility study was carried out. Considering the result of the feasibility analysis, the technical, economical and financial viability of the business was concluded.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Tourism, Community Tourism, Business Plan.



*“Ação sem visão é apenas passatempo. Visão sem ação é meramente sonhar acordado. Mas  
visão com ação pode mudar o mundo.”*

Nelson Mandela



## Agradecimentos

Um agradecimento, em primeiro lugar, ao meu marido, Eduardo Santos, que me acompanhou em todas as fases deste projeto e nunca me deixou desistir. Compreendeu as dificuldades enquanto trabalhadora-estudante e proporcionou-me o tempo necessário para avançar com este meu objetivo pessoal.

À minha família, nomeadamente aos meus pais, irmã e avó, que sempre me transmitiram energia para continuar, o que me permitiu viver da melhor forma com os altos e baixos inerentes a este percurso.

Ao Professor Doutor Orlando Lima Rua, que me deu as orientações para traçar o caminho e acreditou no meu trabalho.

Às minhas colegas, Paula Braga e Mafalda Lourenço, porque é graças ao trabalho em equipa que se foi realizando ao longo deste últimos 3 anos, que nasceu este projeto. Um agradecimento especial à Paula Braga, que fundou comigo o Percurso das Memórias... projeto que me trouxe até aqui.

Aos meus colegas de trabalho que sempre me incentivaram ao longo desta etapa. Um obrigado especial à Helena Ribeiro, que sempre me facilitou o quotidiano de trabalho, de modo a cumprir esta missão.

Aos amigos, que sempre me apoiaram e se interessaram por este projeto e, por isso, me motivaram a continuar. Um agradecimento especial à minha amiga Ana Santos, que está sempre disponível para me ajudar e mais uma vez esteve ao meu lado quando precisei.



## Lista de Siglas

ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto

CCDR-N - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

DAES - Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPDT – Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONGs - Organizações Não Governamentais

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PM-ADC - Percurso das Memórias–Associação de Desenvolvimento Comunitário

QREN - Quadro de Referência de Estratégia Nacional

TCMA - Taxa de Crescimento Médio Anual

TER - Turismo em Espaço Rural

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNWTO - *World Tourism Organization*

VAL - Valor Atual Líquido





# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xxi
Índice de Tabelas .....	xxiii
Introdução.....	1
1. Empreendedorismo .....	3
1.1 Conceito e evolução.....	3
1.2 Empreendedorismo, crescimento económico e social.....	5
1.3 Empreendedorismo Social .....	6
1.3.1 Conceito e evolução.....	6
1.3.2 Empreendedor social .....	10
1.3.3 Plano de negócios de iniciativas de empreendedorismo social.....	12
2. Turismo Comunitário .....	15
2.1 Turismo.....	15
2.1.1 Conceito e evolução.....	16
2.1.2 Papel do turismo na economia.....	17
2.1.3 Contextualização Portuguesa .....	20
2.1.3.1 Portugal .....	20
2.1.3.2 Norte de Portugal .....	23
2.1.3.3 Do Grande Porto ao Centro Histórico .....	25
2.2 Turismo Comunitário .....	28
2.2.1 Conceito e o seu valor.....	28
2.2.2 Perfil do turista comunitário.....	30
2.2.3 Comunidade como protagonista das ofertas turísticas .....	31
2.2.4 Oferta turística de base comunitária: enfoque na diversidade internacional .....	32
3. Plano de Negócios .....	37
3.1 Sumário Executivo .....	38
3.1.1 Contextualização.....	39
3.1.2 Visão.....	39
3.1.3 Missão .....	39
3.1.4 Objetivos.....	41

a) Objetivos Quantitativos .....	41
b) Objetivos Qualitativos.....	41
3.1.5 Fatores chave de sucesso .....	41
3.1.6 Impacto social.....	41
3.2 Associação .....	44
3.2.1 Breve evolução.....	44
3.2.2 Localização das instalações da associação .....	45
3.2.3 Produto/Serviço .....	45
3.3 Análise de Mercado.....	46
3.3.1 Estratégia de segmento de mercado .....	46
3.3.2 Análise PEST .....	48
3.3.2.1 Político–legais .....	48
3.3.2.2 Económicos .....	48
3.3.2.3 Socioculturais .....	49
3.3.2.4 Tecnológicos .....	49
3.3.3 Análise das 5 Forças de Porter .....	49
3.3.4 Análise SWOT .....	51
3.4 Estratégia de Marketing.....	53
3.4.1 Estratégia de preço .....	54
3.4.2 Estratégia promocional.....	55
3.4.3 Estratégia de venda.....	56
3.5 Projeções Económicas e Financeiras .....	57
3.5.1 Pressupostos.....	57
3.5.2 Plano de exploração previsional .....	58
3.5.2.1 Prestação de serviços .....	58
3.5.2.2 Fornecimento e serviços externos .....	59
3.5.2.3 Gastos com pessoal .....	60
3.5.3 Investimento .....	61
3.5.3.1. Descrição do investimento .....	61
3.5.3.2. Descrição do financiamento .....	61

3.5.3.3. Plano de financiamento .....	62
3.5.3.4. Depreciações e amortizações .....	63
3.5.4 Análise Económica e Financeira .....	63
3.5.4.1. Análise económica .....	63
3.5.4.2. Análise financeira .....	64
3.5.4.3. Indicadores económico-financeiros .....	65
3.5.4.4. Necessidades de fundo de maneo .....	65
3.5.4.5. Análise da viabilidade do negócio .....	66
3.5.5 Demonstração de Resultados Previsionais .....	67
3.5.6 Balanços Previsionais .....	67
Conclusões .....	69
Considerações finais .....	69
Limitações .....	70
Linhas futuras de investigação .....	70
Referências Bibliográficas .....	71



## Índice de Figuras

Figura 1: Espaço de intervenção do empreendedor social.....	11
Figura 2: Evolução das chegadas de turistas internacionais entre 1950-2030 .....	18
Figura 3: Os 5 impactos do Turismo .....	18
Figura 4: Peso das receitas turísticas internacionais nas exportações .....	21
Figura 5: Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, por residentes no estrangeiro e no País [milhares, 2007-2014] .....	21
Figura 6: Modelo Territorial .....	22
Figura 7: Taxa de sazonalidade [%, 2008-2014] .....	22
Figura 8: Evolução das dormidas da Região Norte por residência habitual [n.º, 2007-2014] .....	23
Figura 9: Investimento Privado no turismo QREN entre 2007-2013.....	24
Figura 10: Variação das dormidas dos mercados TOP 5 na Região Norte [Milhares, 2007 e 2014] .....	24
Figura 11: Capacidade em Empreendimentos Turísticos no NUTS III .....	25
Figura 12: Árvore do Problema do projeto Percorso das Memórias referente ao Centro Histórico do Porto .....	40
Figura 13: O porquê de medir o impacto .....	44
Figura 14: Representação esquemática do jogo das forças de Porter .....	50
Figura 15: Logótipo da organização Percorso das Memórias .....	55



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Impactos sociais gerais esperados .....	42
Tabela 2: Impactos sociais específicos esperados.....	43
Tabela 3: Caraterísticas dos Percursos Comunitários.....	45
Tabela 4: Tipologia de Percursos Comunitários .....	46
Tabela 5: Matriz SWOT da Associação Percurso das Memórias .....	53
Tabela 6: Preço das atividades do projeto.....	54
Tabela 7: Meios de Publicidade .....	55
Tabela 8: Pressupostos gerais para análise do projeto, no período de 2018 a 2023 .....	58
Tabela 9: Previsão de serviços, no período de 2018 a 2023.....	59
Tabela 10: Previsão do fornecimento e serviços externos, no período de 2018 a 2023 .....	59
Tabela 11: Gastos com pessoal, no período de 2018 a 2023 .....	60
Tabela 12: Investimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis, no ano de 2018 .....	61
Tabela 13: Financiamento, no período de 2018 até 2023 .....	62
Tabela 14: Plano de Financiamento, no período de 2018 a 2023 .....	62
Tabela 15: Previsão das depreciações e amortizações, no período de 2018 a 2023 .....	63
Tabela 16: Previsão do Volume de Negócio, no período de 2018 a 2023 .....	63
Tabela 17: Previsão do Autofinanciamento, no período de 2018 a 2023 .....	63
Tabela 18: Previsão dos Resultados Líquidos, no período de 2018 a 2023 .....	64
Tabela 19: Previsão da Rendibilidade, no período de 2018 a 2023 .....	64
Tabela 20: Previsão do Fundo de Maneio, no período de 2018 a 2023.....	64
Tabela 21: Previsão da Autonomia Financeira, no período de 2018 a 2023.....	64
Tabela 22: Caracterização previsional da Liquidez, no período de 2018 a 2023.....	65
Tabela 23: Indicadores económico-financeiros, no período de 2018 a 2023 .....	65
Tabela 24: Previsão das necessidades de fundo de maneio, no período de 2018 a 2023 .....	65
Tabela 25: Previsão dos Cash-flows, no período de 2018 a 2023 .....	66
Tabela 26: Demonstração de resultados previsionais, no período de 2018 a 2023.....	67
Tabela 27: Balanços previsionais, no período de 2018 a 2023 .....	67





## **Introdução**

A qualidade do desenvolvimento económico depende, fundamentalmente, do processo de renovação das pessoas, das empresas e das instituições e, especialmente, da existência de um alargado e diversificado conjunto de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza (Costa, 2012).

Desta forma, este trabalho de investigação tem em vista analisar a viabilidade de se empreender no setor do turismo, tendo como premissa o que o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020 refere que o turismo é atualmente a mais importante atividade de serviços à escala global, salientado que a quase totalidade dos países em vias de desenvolvimento elegeu o turismo como a atividade turística como estratégia para o seu desenvolvimento (Turismo de Portugal, 2015).

No entanto, o turismo se não for uma atividade planeada e estruturada pode conduzir a impactos socio-ambientais, económicos e culturais irreversíveis (Zamignan & Sampaio, 2010). Marujo e Carvalho (2010) afirmam que o ciclo de vida dos destinos turísticos pode ser afetado caso ocorra degradação da natureza, conflitos sociais e desorganização do setor empresarial. Também, segundo a Declaração de Berlim: Transformar o Turismo (2017), o crescimento descontrolado do turismo tem como consequências o aumento das desigualdades existentes e gera diversos

problemas, tais como, deslocamento das comunidades, mercantilização de culturas e esgotamento dos recursos naturais, que ameaçam a sustentabilidade das gerações futuras.

Assim, para garantir a sustentabilidade local seria fundamental recorrer ao turismo comunitário como modelo de gestão, uma vez que as decisões estratégicas e as rotinas do quotidiano estão de acordo com os interesses da população que é afetada pelo turismo (Pinto & Castro, 2013). Pretende-se, através deste modelo, substituir os princípios económicos que privilegiam o lucro financeiro e a concorrência, por aqueles que originam não só ganhos monetários, mas que estimulam a conduta humana de solidariedade (Lima, 2011).

A missão do turismo comunitário remete, então, para o conceito de empreendedorismo social, o qual se entende como um processo que implica reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades sociais, tendo por base modelos inovadores e práticas empreendedoras, que resultem em valor social sustentável, em oposição à criação de riqueza pessoal ou dos acionistas (Certo & Miller, 2008; Bernardino, 2013).

Do supra referido deriva a questão de partida da presente dissertação: “Como pode o empreendedorismo social ser o motor de desenvolvimento económico e social no setor do turismo?”, uma vez que o turismo está a ser considerado a “*tábua de salvação*” para o desenvolvimento de muitos países, regiões e localidades (Marujo & Carvalho, 2010). Assim, o presente trabalho de investigação pretende dar resposta através da apresentação de um plano de negócios de uma associação que promove atividades de turismo comunitário no Porto.

A apresentação de um plano de negócios no setor do turismo, realçando a vertente social, surge do pressuposto que as práticas de planeamento e gestão sustentável do turismo são elementos estruturantes para a sustentabilidade dos lugares e a viabilidade do turismo (Marujo & Carvalho, 2010).

# **1. Empreendedorismo**

## **1.1 Conceito e evolução**

Empreender e inovar são capacidades primordiais da natureza humana, que surgem no seu impulso criador, na necessidade de resolução de problemas e de superar obstáculos que caracterizam o ser humano (Santos, Salvado, Carvalho, & Azevedo, 2015).

O empreendedorismo não é apenas a criação de novas empresas ou negócios, inclui também aspetos menos explícitos, mas nem por isso menos críticos, para o sucesso de um negócio. O clima empreendedor que se vive numa organização, a maior ou menor propensão para inovar, para assumir comportamentos empreendedores capazes de desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos, são determinantes para que uma organização se mantenha competitiva (Barros & Pereira, 2008).

O empreendedorismo está na capacidade que um indivíduo pode ter de perceber e aproveitar as novas oportunidades no mundo dos negócios, ou seja, ser capaz de utilizar os recursos de forma diferente do habitual, criando novas combinações (Cunha, 2004).

O empreendedorismo aparenta ser um conceito moderno, contudo é um conceito antigo, que já está consolidado e analisado por vários ilustres estudiosos desta temática (Hanif, 2015).

Na idade média, o empreendedor era entendido como o principal responsável em gerir uma produção em grande escala. No século XVII, o empreendedor era a pessoa que corria riscos (de ganho ou perda) com um contrato com o governo (Dees, 2001).

Entre o século XVII ou XVIII, em França, surge o termo *entrepreneur* que significa alguém que empreende um projeto ou uma atividade significativa; tendo sido Jean-Baptiste Say que trouxe o conceito de empreendedorismo para a teoria económica, no século XIX, por referir que o empreendedor cria valor ao direcionar os recursos económicos de áreas de baixa produtividade para áreas de maior produtividade (Dees, 2001). Cunha (2004) acrescenta que Jean-Baptiste Say defendia que a diferença entre os empreendedores e os capitalistas estava nos lucros obtidos por cada um e, ainda, que o crescimento económico era resultado da criação de novos empreendimentos.

Porém, há autores que defendem que foi Richard Cantillon o pioneiro, crendo que foi este que introduziu o empreendedorismo na vertente económica, definindo-o como elemento fundamental do sistema económico, com responsabilidades nas mudanças que ocorrem na economia (Hanif, 2015). Monteiro (2010) refere que Richard Cantillon aborda o papel do empreendedor no capítulo XVIII do seu livro *“Essay sur la Nature do Commerce en General”* e identifica a presença de três agentes no sistema económico: proprietários de terras (capitalistas), empreendedores (árbitros) e mercenários (trabalhadores assalariados).

Já no século seguinte, nos anos 50, Schumpeter associa o empreendedor a um agente de mudança na economia, pois ele é capaz de liderar o progresso económico e de identificar uma oportunidade quer seja material, produto/serviço ou negócio (Parente, Santos, Chaves, & Costa, 2011). Segundo Cunha (2004), Joseph Schumpeter foi o primeiro a ligar o empreendedorismo ao conceito da essência da inovação.

O empreendedorismo pressupõe a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, isto é, a criação de novos produtos e/ou serviços ou processos de produção, novas estratégias e formas de organização e de novos mercados com diversos *inputs* que antes não existiam (Shane & Venkataraman, 2000).

O empreendedorismo é o processo de (re)criação e/ou expansão de um negócio que nasce de oportunidades existentes e se caracteriza por ser inovador, mobilizando recursos para atingir fins económicos, com a expectativa de criar valor para os empreendedores e sociedade (Carton, Hofer, & Meeks, 1998; Soumodip, 2010; Brouard & Larivet, 2009).

Segundo Dees (2001), *“os empreendedores têm uma atitude mental que vê as oportunidades criadas pela mudança em vez de ver os problemas.”* Por isso, os empreendedores mobilizam os recursos de forma inovadora, logo é possível afirmar que o empreendedorismo é um processo criativo (Shane, Locke, & Collins, 2003).

---

Assim, o empreendedor é o indivíduo inovador, que cria algo único. A inovação é, nesta definição, parte integrante do processo empreendedor, sendo uma das mais difíceis tarefas do empreendedor. Contudo, ao longo do processo de inovação é considerado, não só a obtenção de lucro e a organização, mas também o papel preponderante do colaborador em todo o processo de inovação e obtenção de sucesso na organização (Cunha, 2004).

O conceito de empreendedorismo foi apropriado pelo empreendedorismo social, dado que houve transferência de características do empreendedorismo a um espaço cuja finalidade não é a da acumulação da riqueza ou lucro (Parente et al., 2011). Por isso, Dees (2001) aconselha que o conhecimento do empreendedorismo social se baseie nesta tradição sólida da teoria e investigação sobre o empreendedorismo; até porque os empreendedores sociais são um género de empreendedores, mas com uma missão social.

A concetualização e evolução do empreendedorismo social apresenta-se na secção 1.2. deste trabalho.

## **1.2 Empreendedorismo, crescimento económico e social**

O empreendedorismo e a sua relação com outros temas mais amplos, como o crescimento e desenvolvimento dos países, tem sido alvo de pesquisa por ser crucial para o mundo enfrentar a crise em que se encontra (Rua & Pinto, 2014).

Lopes (2012) afirma que a globalização é um fenómeno crescente, transversal e multifacetado em diferentes áreas da sociedade, indo além da vertente económica. O autor prossegue mencionando que as profundas transformações sociais e económicas impostas pelas dinâmicas da globalização exigem novas e contínuas respostas por parte do governo, das organizações e das pessoas em geral.

A ideia é reforçada por Costa (2012) que explica que a qualidade do desenvolvimento económico depende da atualização das pessoas, das empresas e as instituições e, particularmente, do facto de haver um conjunto alargado e diversificado de empreendedores que aproveitam as oportunidades e investem para criar riqueza. Assim, refere a importância dos empreendedores apostarem em soluções diferentes, baseadas no princípio do valor partilhado, de modo que os modelos de criação de valor económico gerem valor para a sociedade em que se inserem. Por isso, na atualidade, existem evidências que estabelecem uma relação direta entre o empreendedorismo de uma comunidade e o desenvolvimento da região dessa comunidade. Uma vez que quando as ideias inovadoras são bem aceites pelas populações locais têm impactos no desenvolvimento da própria sociedade (Ribeiro, Fernandes, Matos & Cabo, 2011).

Assim, os novos modelos de negócio devem reestabelecer e conciliar o sucesso da empresa com a inclusão e o progresso social. Por isso, deve-se apoiar os empreendedores e empresários que tenham os seguintes objetivos estratégicos: transformar o conhecimento em negócio; inovar e criar valor; criar empregos; e, ainda, assegurar o crescimento sustentável a nível local, regional e global (Costa, 2012).

É de salientar que mantêm-se válidos os objetivos de crescimento e de emprego, sustentados numa economia mais competitiva e exigente. Mas, é evidente que as soluções que se procuram exigem, também, um olhar diferente para os modelos de negócio que se determinaram nas últimas décadas (Costa, 2012).

Estes novos modelos de negócio remetem para o empreendedorismo social, em que organizações sociais procuram incorporar conceitos de negócio como veículo de inovação, solução que está em destaque na Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo para a Europa em 2020. (Parente, 2014). Também a Comissão Europeia tem assinalado a importância das organizações sociais no crescimento económico e inovação social, defendendo que contribuem para a criação de uma sociedade mais coesa, democrática e ativa (Bernardino, 2013)

### **1.3 Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo social é hoje em dia um fenómeno global e internacional (Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 2011; Thompson, Alvy & Lees, 2000), que tem vindo a chamar a atenção de académicos, políticos e profissionais dos diversos setores da economia (Braga, 2013). Contudo, Dees (2001) afirma que sempre existiram empreendedores sociais, embora não fossem assim denominados.

No entanto, o empreendedorismo social começa a ser alvo de atenção por parte da comunidade académica e da sociedade em geral a partir de 2007, um ano após a atribuição do prémio Nobel da Paz a Muhammad Yunus (Bernardino, 2013).

A atenção prestada a esta temática tem desencadeado a alteração de comportamento de três importantes setores da economia: empresarial, público e social, proporcionando um diálogo entre estes e iniciativas conjuntas, a qual é designada por Economia de Impacto (Santos et al., 2015). Segundo estes autores (2015), no centro desta economia encontramos o empreendedorismo social, que tem um espaço cada vez maior no mundo em que vivemos.

#### **1.3.1 Conceito e evolução**

O Empreendedorismo Social (ou Economia Social e Solidária) surge em 1970, devido a grandes mudanças no contexto económico mundial, período em que se verifica uma diminuição da intervenção do Estado, um predomínio da ideologia neoliberal e da globalização com consequência nas crescentes taxa de desemprego, de exclusão e da pobreza (Gineste, Faggion & Barlocci, 2014). Assim, o sistema económico revela-se incapaz de criar emprego para a generalidade da população e os sistemas de proteção social tornam-se insuficientes para encontrar modelos de desenvolvimento socialmente integradores e que permitam o desenvolvimento sustentável (Quintão, 2011). Hoogendoorn, Pennings e Thurik (2010) referem outros problemas, tais como: a crescente desigualdade na distribuição da riqueza, a insustentabilidade ambiental, a diminuição de financiamento por parte dos governos e, ainda, a ausência de eficácia e eficiência no setor social e nas instituições sem fins lucrativos. Por isso, segundo Ferreira (2004), a partir desta década, foram os designados “*novos movimentos sociais*” que inspiraram para um novo conjunto de organizações.

---

Assim, os movimentos sociais, tais como o associativismo, cooperativismo, entre outros, configuram novas formas de organização que são reconhecidas na economia social (Quintão, 2011).

O conceito de empreendedorismo social nasceu na América e foram as escolas que se debruçaram sobre este fenómeno que contribuíram quer para o crescimento do interesse pelo tema quer para a consensualização da necessidade de encontrar métodos de negócio inovadores e adequados à resolução de problemas sociais (Parente et al., 2011). Na visão americana, o empreendedor é ator social e económico por excelência, e entende-se a empresa como uma ferramenta fundamental para sobreviver e/ou prosperar na configuração do mercado livre (Parente et al., 2011).

No contexto europeu, o empreendedorismo social foca-se na análise de um ramo de atividade económica autónomo, localizado entre a esfera pública e privada: o terceiro setor - que se caracteriza por responder a necessidades económicas e sociais (Parente et al., 2011; Nasioulas, 2012). Assim, em simultâneo com o setor público e o setor privado com fins lucrativos, existe um terceiro setor diferente dos outros, mas que não reúne consensos no que respeita à sua denominação nem à sua definição (Franco, 2004). Quintão (2011) afirma que as muitas designações e abordagens teóricas e concetuais refletem as diferentes tradições culturais e históricas dos centros de produção de conhecimento e também as diferenças das próprias realidades sociais estudadas nos diferentes países e territórios. Segundo Franco (2004, p. 3), *“de entre várias denominações passíveis de ser encontradas na literatura sobre o terceiro setor, existem algumas dominantes, (...), como a de terceiro setor, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, economia social e mais recentemente também solidária, organizações não-governamentais”*.

Dees e Anderson (2006) realçam que o empreendedorismo social quebrou e esbateu as fronteiras entre o setor empresarial e o setor sem fins lucrativos, dado que concilia as duas dimensões, aparentemente dicotómicas, no mesmo conceito. Assim, este fenómeno mostra que a criação de valor social e de valor económico não são inconsistentes nem incompatíveis, mas sim sinérgicos (Zhang & Swanson, 2013). Enquanto que no empreendedorismo social prevalece a criação de valor social em prol da geração de valor económico, no empreendedorismo empresarial acontece o oposto (Bernardino, 2013). Ou seja, os empreendedores sociais consideram a riqueza apenas um meio para atingir um fim, já os empreendedores empresariais entendem a criação de riqueza como a forma de medir a criação de valor (Dees, 2001).

Deste modo, o empreendedorismo social é um processo que envolve o reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades sociais, através de adoção de modelos inovadores e de práticas empreendedoras, que resultam em valor social de um modo sustentável, por oposição à criação de riqueza pessoal ou dos acionistas (Certo & Miller, 2008; Bernardino, 2013).

O empreendedorismo social é a procura de soluções sustentáveis para problemas negligenciados (Santos, 2010), que compreende o desenvolvimento de novas ideias para a mudança social (Madill & Ziegler, 2012). Para Alvord, Brown e Letts (2004, p. 262) o empreendedorismo social *“cria soluções inovadoras para os problemas sociais imediatos e mobiliza as ideias, capacidades, recursos, e os acordos sociais necessários para a transformação social sustentável”*. Desta forma,

o empreendedorismo social pretende atuar diretamente nas causas dos problemas e não nos sintomas e, conseqüentemente reduzem as necessidades em vez de se limitarem a satisfazê-las (Dees, 2001). Em suma, o empreendedorismo social pretende desenvolver uma solução que possa gerar mudança social. Ou seja, tem que ser sustentável na utilização dos recursos, apresentar escalabilidade para outras comunidades e locais, e, também, resolver as causas e não apenas minimizar os sintomas dos problemas (Santos et al., 2015).

Nissan, Castaño e Carrasco (2012) afirmam que, aliado ao desejo de resolução de um problema social, é necessário aplicar um modelo de negócios inovador e assumir uma forte orientação para o mercado. Esta ideia é reforçada por Bernardino (2013) que defende que o empreendedorismo social é a prática e o processo de conversão de um conjunto de recursos para a prossecução de um objetivo social, ao qual se invocam técnicas empresariais, para se maximizar a capacidade de criação de valor social e gerar um impacto social sustentado.

Historicamente, segundo Thompson et al. (2000), os empreendedores sociais assumem como principais áreas de atuação a redução da pobreza; os cuidados de saúde; a educação e formação; a preservação do ambiente e desenvolvimento sustentável; e regeneração das comunidades. Os problemas sociais devem apresentar três características: serem importantes quer pelo seu nível de abrangência, quer pela gravidade; estarem negligenciados, ou seja, não estão a ser resolvido pelos diferentes atores económicos (empresas, governo e sociedade civil); e, apresentarem externalidades, isto é, o valor para a sociedade ser superior ao que é contabilizado numa transação do mercado (Santos et al., 2015).

Braga (2013) salienta que o empreendedorismo social tem maior probabilidade de ocorrer em contextos onde existam problemas socioeconómicos, ambientais e culturais significativos e aumenta ainda mais se existirem menos instituições que colmatem essas falhas. No entanto, a autora (2013) realça que pode ocorrer em diversos contextos e envolver empreendedores individuais, organizações novas ou já existentes e/ou governos.

As organizações que emergem do empreendedorismo social, segundo Defourny (2004), designam-se por empresas sociais e apresentam as seguintes características: existe uma atividade contínua de produção/venda de bens e/ou serviços; têm um elevado grau de autonomia; verifica-se um nível de risco económico significativo assumido pelos fundadores; há uma quantidade mínima de trabalho assalariado na organização; têm o objetivo explícito de beneficiar a comunidade; partem da iniciativa de um grupo de cidadãos; o poder de decisão não está baseado na propriedade do capital; possuem uma natureza participativa que envolve as pessoas afetadas pela atividade; e, por fim, a sua distribuição de lucros é restrita.

Santos (2010) destaca como características dos projetos de empreendedorismo e inovação social as seguintes: a capacidade de dar resposta a um problema social negligenciado; a aplicação de soluções inovadoras capazes de criar novos produtos e/ou serviços que permitam a criação de valor ao menor custo; a geração de impacto social pela mudança positiva na vida do público-alvo; a replicabilidade e escalabilidade; e, a forte estratégia de sustentabilidade financeira.



---

No que diz respeito aos projetos de empreendedorismo social em Portugal, Parente, Santos, Marcos, Costa e Veloso (2012) elegem os seguintes elementos caracterizadores: uma ênfase na figura do empreendedor social; uma forte preocupação com a sustentabilidade financeira da iniciativa; a importância de se capacitar as comunidades em que operam; a procura de soluções inovadoras para os problemas sociais; e, a aplicação de conceitos de vários setores da atividade económica.

Quanto à preocupação financeira, é de mencionar que o Estado Português tem tomado medidas para apoiar projetos de empreendedorismo social, nomeadamente na disponibilização de recursos financeiros e alavancagem da inovação, devido ao apoio financeiro e técnico cedido pela União Europeia (Deboni, 2016). É de referir que as instituições sem fins lucrativos têm garantido o seu funcionamento através de doações, fundos estatais, taxas de utilização e empréstimos (Sud, VanSandt, & Baugous, 2009). Porém, segundo Emerson e Twersky (1996), nas últimas décadas, as organizações têm apresentado dificuldades em continuar a sua missão recorrendo apenas a estes meios de financiamento. Uma das razões identificadas pelos autores (1996) é a escassez dos recursos públicos, que têm vindo a ser investidos com outras prioridades, logo, os gestores sociais necessitam de adotar novas práticas de gestão e estratégias direcionadas para a profissionalização. Por isso, para garantir a sustentabilidade financeira destas organizações, é necessário recorrer a estratégias de geração de rendimento através da exploração de ações baseadas no setor lucrativo ou da aliança e parceria com empresas comerciais (Madill & Ziegler, 2012; Sud et al., 2009).

Inerente à questão da sustentabilidade, vários autores debatem se o que caracteriza o empreendedorismo social é a criação de novas organizações ou se este pode surgir no seio de uma organização já existente. Bernardino (2013) afirma que o empreendedorismo social não pressupõe a criação de uma nova organização, mas é indispensável algum suporte institucional, podendo este ser dado por uma organização que já existe. Alguns autores defendem que o empreendedorismo social é uma variedade de práticas e discursos que envolvem a criação de novas e inovadoras organizações ou poderá ocorrer em organizações já existentes que satisfaçam as necessidades humanas de modo inovador (Friedman & Desivilya, 2010; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Mas, também, Light (2008) considera que o empreendedorismo social poderá surgir de uma atuação informal.

A participação e capacitação das comunidades envolvidas está estreitamente ligada à criação de soluções inovadoras, pois a procura de uma nova solução para um problema social é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa se esse problema for percebido como algo que atinge a sociedade como um todo e não apenas indivíduos em particular (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). O empreendedorismo social é visto, por Torres (2010), como um processo de criação de organizações que respondem a necessidades coletivas, onde prevalecem sempre os valores da ética social e integração social. Por isso, Bignetti (2011) assegura que a inovação social requer a participação e cooperação intensa de todos os atores envolvidos, durante todas as etapas do projeto, para criar soluções novas, duradouras e de impacto para as comunidades, com o objetivo de originar mudanças nas relações e nas condições sociais. Deste modo, verifica-se um processo de

aprendizagem coletivo, que tem por base o potencial dos indivíduos e dos grupos, mas que simultaneamente permite a aquisição das capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (Cloutier, 2003). Tal remete para o conceito de impacto social, que Clark, Rosenzweig, Long e Olsen (2004) definem como a proporção de resultados gerados na sociedade, que resultam única e exclusivamente da atividade da organização, ou seja, representa o acréscimo de valor que as atividades da organização libertam para a sociedade. Os empreendedores sociais pretendem que o investimento tenha um retorno social de longo prazo; onde mais do que o êxito rápido, se procura criar melhorias duradouras (Dees, 2001).

Por fim, a necessidade de aplicar conceitos de outros setores de atividade económica conduz à criação de um modelo de negócios operacional e socialmente empreendedor, no qual consta a criação da iniciativa, nomeadamente a estratégia empreendedora e a gestão dos recursos disponíveis (Bernardino, 2013). O modelo de negócios é uma ferramenta fundamental para se alcançar o investimento social, que se entende como todo o investimento direcionado ao campo social que visa o impacto social e o retorno financeiro; por outras palavras, encontrar soluções de mercado para problemas sociais (Deboni, 2016). Santos et al. (2015) afirmam que devem-se analisar três partes: o empreendedor social (motivações e tipos de problemas a resolver); desenhar uma solução robusta (modelo sustentável com indicadores de desempenho e impacto); por fim, desenvolver o projeto piloto (testar e validar o modelo de solução criada). Dees e Anderson (2006) explicam que os bons empreendedores sociais são os que realizam inovações, fruto da conciliação entre os métodos empresariais e do mundo da filantropia, com o intuito de criar valor social de forma sustentável e com potencial de impacto a larga escala. Assim, replicar o modelo de resposta e disseminar o modelo de criação de valor social são, para Babu e Pinstup-Andersen (2009), fatores fundamentais no empreendedorismo social.

### **1.3.2 Empreendedor social**

O empreendedor social é *“como um ator, individual ou coletivo, que inspirado por um desejo de mudança social, orienta os seus esforços para a conceção e concretização de uma iniciativa empreendedora que viabiliza a resolução de um problema social.”* (Bernardino, 2013, p. 53). Light (2005) entende o empreendedor social como um indivíduo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que buscam soluções sustentáveis ou mudanças em larga escala; mas estas devem romper com as ideias padronizadas que os governos, organizações sem fins lucrativos ou empresas usam para resolver problemas sociais. Peredo e McLean (2006) indicam que o empreendedorismo social é implementado por uma pessoa ou um grupo que: 1) pretende criar valor social; 2) é capaz de reconhecer e aproveitar as oportunidades que criam valor; 3) emprega inovação; 4) aceita um nível de risco acima da média para criar e difundir a criação de valor social; e 5) é engenhoso e não se deixa intimidar pela escassez de recursos na prossecução da sua iniciativa social. Por isso, para Leadbeater (1997), o empreendedor social é o elemento chave do empreendedorismo social e sem ele nenhum projeto pode ser desencadeado.

Quando se define o conceito de empreendedor social, apontam-se características pessoais, tais como, corajoso, persistente, próativo, ousado, visionário (Teixeira, 2012). O empreendedor social é

---

alguém com talento, enérgico, pragmático, criativo e com um forte sentido ético (Drayton, 2002). Estas características são reforçadas por Santos et al. (2015) que entendem como alguém resiliente, criativo, com disciplina, paixão, energia e otimismo. Chell (2007) acredita que o perfil de empreendedor social é algo de estritamente inato, enquanto Brooks (2009) crê que essas características podem ser promovidas e estimuladas. Santos, Albuquerque e Almeida (2012) sustentam esta última ideia ao reforçarem que os empreendedores vão adquirindo capacidades ao longo do seu percurso de vida, que lhes permitem obter as competências sociais básicas e experiência no reconhecimento de oportunidades. Ser empreendedor resulta de um conjunto de atitudes e comportamentos que são acessíveis a qualquer pessoa, em qualquer contexto, independentemente da origem, qualificações ou recursos (Tapia & Ferreira, 2011). Mas, Ferreira (2004) explica que as competências podem ser adquiridas na prática, porém é essencial complementar com mecanismos de gestão adaptados às organizações da economia social e às áreas de intervenção.

Existem três dimensões que impulsionam o empreendedor social a agir: o problema, a paixão e o conhecimento (Santos et al., 2015). Assim, o espaço de intervenção do empreendedor social baseia-se em três questões simples (Figura 1).



Figura 1: Espaço de intervenção do empreendedor social  
Fonte: Santos et al. (2015, p. 19).

Os autores referidos explicam esta trilogia, mencionando o seguinte: 1) o problema escolhido pelo empreendedor deve-se ao facto de já o ter enfrentado pessoalmente ou porque já trabalha na área há muito tempo; 2) a paixão é o fator motivacional para continuar envolvido e encarar os obstáculos ao longo do percurso; e 3) que esta paixão aliada ao conhecimento sobre o problema torna-o um especialista em determinado assunto. Assim, é na interligação entre o problema, a paixão e o conhecimento que surgem as iniciativas de impacto ou empreendedorismo social (Santos et al., 2015).

### 1.3.3 Plano de negócios de iniciativas de empreendedorismo social

O plano de negócio não é mais do que transportar uma ideia para o papel, para que os empreendedores reflitam sobre a sua ideia inicial, dêem-lhe forma e a estruturam com coerência, avaliando todas as alternativas (Coelho, Bastos, Pires & Pinto, 2011).

Um plano de negócio é entendido como um plano de estruturação de um projeto com o objetivo de delinear todos os meios necessários à concretização de um negócio. Este plano deverá ser o mais conciso possível, mas devem estar enumerados todos os recursos necessários à sua execução (Rua & Pinto, 2014).

Segundo Coelho et al. (2011), esta ferramenta permite que os empreendedores percebam se o projeto empresarial é viável e rentável a médio e longo prazo, sendo a análise da viabilidade a principal função do plano de negócio. Simultaneamente, é um documento para apresentar aos bancos, fornecedores, investidores, clientes ou instituições.

Atualmente existe uma preocupação com a integração dos conhecimentos de gestão nas organizações sociais, inerente às transformações recentes das mesmas e do seu ambiente, tornando-se uma área cada vez mais relevante nestas organizações (Ferreira, 2004).

A criação de valor económico é percebida como um meio para a prossecução do objetivo final que é a criação de valor social (Chell, 2007), o que implica o desenvolvimento de um modelo de negócio que seja financeiramente sustentável (Noruzi, Westover & Rahimi, 2010). Os empreendedores sociais devem, então, avaliar os progressos existentes ao nível dos resultados sociais, financeiros e de gestão, e não apenas ao nível de dimensão, produtos ou processos, e, desta forma, ajustar o rumo do projeto de acordo com as necessidades (Dees, 2001).

Campbell e Doyle (2006) afirmam que o plano de negócios das organizações sociais deve apresentar informações quantitativas e qualitativas. Por um lado, menciona a paixão e o compromisso da organização perante a sociedade (o trabalho que quer realizar); por outro lado, define os resultados específicos esperados (impacto pretendido pela organização), clarifica as atividades a dinamizar e apresenta indicadores de mudança mensuráveis (teoria da mudança).

Por isso, o processo de planeamento das organizações sociais sem fins lucrativos pressupõe, segundo Campbell e Doyle (2006), quatro componentes:

1. Clareza Estratégica: descrever o impacto pretendido em determinado período de tempo e indicar a lógica de causa e efeito, ou seja, o trabalho realizado para atingir esse impacto (teoria da mudança);
2. Prioridades Estratégicas: determinar quais as ações e atividades específicas que permitem alcançar o impacto pretendido;
3. Implicações de Recursos: definir os recursos financeiros, humanos e organizacionais necessários para prosseguir com as prioridades;
4. Medidas de Desempenho: estabelecer os indicadores quantitativos e qualitativos que facilitem medir o progresso em direção ao impacto pretendido.

---

É de realçar que o plano de negócio é um mapa de um percurso, mas que deve mudar (Forth Sector Development, 2013).



## **2. Turismo Comunitário**

### **2.1 Turismo**

O setor do turismo tem apresentado um crescimento contínuo ao longo das últimas décadas, no qual o volume de negócios é semelhante ao volume de exportações de petróleo, produtos alimentares ou até mesmo de automóveis. Este crescimento exponencial faz com que este setor se torne, cada vez mais, um fator-chave no desenvolvimento socioeconómico de cada país (World Tourism Organization [UNWTO], 2017).

Por isso, o turismo tornou-se num dos setores mais importantes da economia dos países, uma vez que promove outras atividades económicas, tais como a construção civil e obras públicas, os transportes e os serviços. E, simultaneamente, tem influência nos campos social e cultural, tal como no domínio das relações internacionais (Azevedo, 2010).

A Declaração de Berlim: Transformar o Turismo (2017) alerta que o crescimento descontrolado do turismo tem como consequências o aumento das desigualdades existentes e origina problemas como: a exploração do trabalho, remoção de comunidades, mercantilização de culturas, esgotamento de recursos naturais e, de forma geral, ameaça as futuras gerações.

### 2.1.1 Conceito e evolução

A história do Turismo já é muito antiga, “*desde a Antiguidade que se viaja*” (Hazebroucq, 1999, p. 23). Para os egípcios, as viagens eram de recreio e de estudo; para os gregos eram as termas que os moviam; já os Romanos eram as viagens de negócios, feiras e as diversões como Jogos Olímpicos e os torneios que os motivava a viajar (Hazebroucq, 1999). O mesmo autor (1999) explica que, na Idade Média, as viagens eram realizadas por estudantes e peregrinos; no Renascimento, as viagens realizavam-se pela curiosidade, prazer e para aprender; por fim, no início do século XIX, era habitual os filhos da aristocracia ou da burguesia Inglesa fazerem uma volta à França, sendo estes os primeiros turistas. Brandia Central (2009) afirma que viajar era sinónimo de riqueza e de prosperidade.

O desenvolvimento dos transportes e a redução dos custos associados ao consumo de produtos turísticos permitiu que viajar deixasse de ser um privilégio de alguns para estar disponível para todos (Turismo de Portugal, 2011). Hallack, Burgos e Carneiro (2011) afirmam que também o surgimento do tempo livre (conquistado pelas lutas trabalhistas) desencadeou o desenvolvimento da atividade turística. Atualmente, na sociedade urbana, o lazer é comercializado e consumido como forma de entretenimento, descanso e fuga ao trabalho; logo o lazer está estreitamente relacionado com o turismo (Silva & Miranda, 2013). Coriolano (2006) afirma que o turismo é simultaneamente ócio e trabalho, resultado do modo de vida contemporâneo, cujos serviços criam formas confortáveis e prazerosas de viver, restritas a poucos.

Nenhum conceito de turismo atingiu uma aceitação generalizada, uma vez que existem “*múltiplos e interdisciplinares campos científicos a que devemos recorrer quando pretendemos perceber a natureza multidimensional, multifacetada e complexa do turismo*” (Henriques, 2003a, p.21). Portuguese, Seabra e Queiroz (2012) concordam que o turismo é um fenómeno complexo e dinâmico, que opera de múltiplas formas e em diversas circunstâncias, sendo difícil apreendê-lo na totalidade, através de uma única perspetiva teórica ou numa única ciência. Logo, é necessário ao estudar o turismo, saber diferenciar os seus diversos tipos e contextos onde se manifesta (Portuguez, et al., 2012).

Em 1963, em Roma, na Conferência das Nações Unidas sobre Viagens e Turismo apresenta-se uma definição de turismo que é adotada em 1968 pela União Internacional de Organizações Oficiais de Viagens, que se veio a tornar Organização Mundial do Turismo (OMT) (Henriques, 2003a). O Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais (DAES) (2010), da OMT, define o conceito de turismo como um subconjunto de viagens, sendo as viagens as atividades dos viajantes. O viajante é entendido como alguém que se desloca entre diferentes localizações geográficas para qualquer finalidade e duração, enquanto os visitantes são um subconjunto dos viajantes (DAES, 2010). O mesmo documento (2010) refere que o turismo corresponde às atividades que as pessoas realizam durante as suas viagens em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros. Turista é qualquer pessoa que passe, pelo menos, 24 horas fora da residência habitual ou pernoite num alojamento local ou privado (DAES, 2010).



---

Surge, então, uma mudança de paradigma face ao conceito de turismo. Henriques (2003a) afirma que a visão restrita de turismo enquanto viagem recreativa ou de lazer é substituída por uma visão alargada, em que se considera a existência de diversas motivações para a origem dos movimentos turísticos.

Turismo é ainda entendido como um processo de interações contínuas entre diferentes comunidades, que ocupam espaços distintos socialmente e que, devido a essa diversidade, tornam-se atraentes para o conhecimento do outro (Portuguez et al., 2012).

Segundo Cunha (2012), o turismo é o conjunto das atividades realizadas pelos visitantes, isto é, as deslocações efetuadas entre o local de origem e destino e as atividades realizadas durante a visita. Para além disso, considera que é essencial perceber as motivações e as atrações de origem natural e artificial que levam à realização da viagem. Também, refere que é indispensável compreender quais os fenómenos económicos, psicológicos, sociais, culturais, políticos, geográficos e ambientais resultantes das deslocações dos visitantes e da interação destes com a comunidade visitada.

O turismo não é apenas uma atividade económica, mas, também, uma prática social que envolve diversas dimensões da sociedade: cultura, economia, espaço, entre outras (Portuguez et al., 2012).

### **2.1.2 Papel do turismo na economia**

O Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020 (PENT) refere que o turismo é, na atualidade, a atividade mais importante no setor dos serviços a nível global, e, por isso, quase todos os países em vias de desenvolvimento elegeram o turismo como estratégia para o seu desenvolvimento (Turismo de Portugal, 2015).

A expansão do turismo ocorreu na Revolução Industrial e está relacionada com três fatores: o aumento dos tempos livres, o progresso e desenvolvimento dos meios de transporte e a melhoria do nível de vida principalmente nos países mais desenvolvidos (Maricato, 2012). Milheiro (2004) acrescenta que deve-se ao permanente desenvolvimento tecnológico, seja ao nível dos transportes, seja ao nível das comunicações e informação.

Devido aos fatores identificados anteriormente, a OMT já tinha previsto um forte crescimento do turismo mundial, assumindo que entre 2010-2030 a taxa de crescimento anual será de 3,3%, o que corresponderá a 43 milhões de turistas internacionais por ano. Um valor muito superior ao registado entre 1995-2010, que se traduzia em 28 milhões por ano, como demonstra a Figura 2, que representa a evolução dos números de chegadas internacionais e uma previsão até 2030 (UNWTO, 2016).

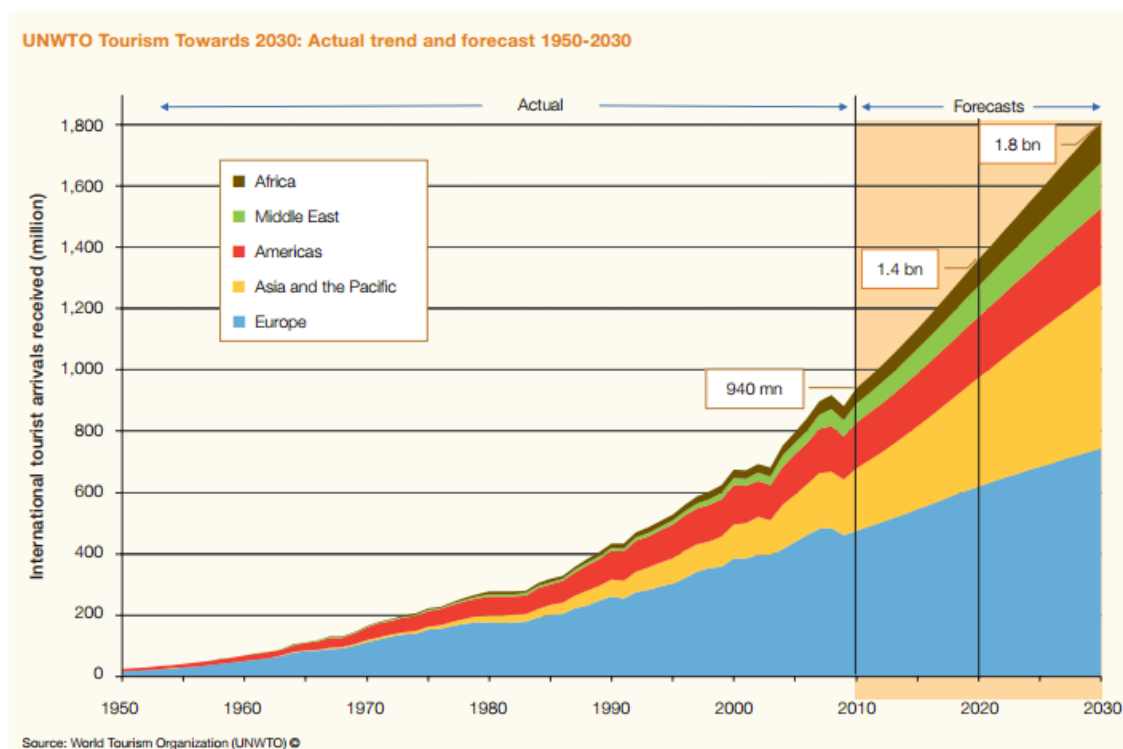


Figura 2: Evolução das chegadas de turistas internacionais entre 1950-2030  
Fonte: UNWTO (2016).

A figura anterior permite ainda constatar que os destinos mais procurados inicialmente eram a Europa e Américas. Contudo, a partir de 2005, a Ásia passou a ser um país de eleição, pelo que aumentará exponencialmente o número de turistas internacionais até 2030 (4,9% por ano).

A UNWTO (2017) realça a importância do setor do turismo, indicando cinco impactos fundamentais (Figura 3): representa 10% do PIB mundial; 1 em cada 10 empregados trabalha no setor; representa 1,4 biliões de dólares americanos em exportações; 7% das exportações mundiais e 30% das exportações dos serviços mundiais.



Figura 3: Os 5 impactos do Turismo  
Fonte: UNWTO (2017).

---

Assim, o turismo tornou-se um importante setor da economia global, estando a ser considerado a *“tábua de salvação”* para o desenvolvimento de muitos países, regiões e localidades (Marujo & Carvalho, 2010). Porém, não é, nem pode ser visto, apenas como uma atividade económica, uma vez que é uma atividade carregada de signos, representações, resistência e de valores sociais (Portuguez et al., 2012).

O turismo não sendo uma atividade planeada e estruturada, pode conduzir a impactos socio-ambientais, económicos e culturais irreversíveis (Zamignan & Sampaio, 2010). Marujo e Carvalho (2010) afirmam que poderá provocar degradação da natureza, conflitos sociais e desorganização do setor empresarial, podendo prejudicar o ciclo de vida dos destinos turísticos. Também, a *“mercantilização dos destinos, dos bens de uso comum e da identidade das comunidades locais, se traduz tanto em consequências negativas no meio ambiente como em graves alterações sociais, culturais e económicas, além do surgimento de conflitos e hostilidades entre os protagonistas e atores turísticos”* (Hallack et al., 2011, p. 9). Coriolano e Vasconcelos (2013) explicam que tais fenómenos manter-se-ão se os empresários não se comprometerem com as regiões, projetarem atividades de fora para dentro, procurarem benefícios para as empresas, desconsiderando a população residente.

Portuguez et al. (2012) referem que o turismo é uma atividade que se desenvolve graças à existência de atrativos naturais e culturais que compõem o conjunto paisagístico das regiões turísticas, por isso devem-se utilizar esses recursos de forma conservacionista, uma vez que o turismo depende diretamente deles para o seu desenvolvimento. Assim, as práticas de planeamento e gestão sustentável do turismo são elementos estruturantes para a sustentabilidade dos lugares e a viabilidade do turismo (Marujo & Carvalho, 2010).

O planeamento do turismo sustentável deve envolver todos os atores, pois para além de minimizar os potenciais impactos negativos, maximizará os retornos económicos do destino e encorajará um maior envolvimento da comunidade recetora do turismo (Marujo & Carvalho, 2010). Silva e Miranda (2013) reforçam que é fundamental a comunidade de dado destino estar envolvida nas etapas do planeamento do turismo e que esse processo deve implicar diferentes atividades locais e não apenas um planeamento comercial do turismo.

Milheiro (2004) salienta que o turismo é um setor com elevado impacto económico, nomeadamente ao nível do emprego e desenvolvimento regional e, por isso, apresenta um crescimento superior a qualquer outro setor de atividade económica. Assim, *“tão importante quanto os benefícios financeiros é a capacidade que o segmento tem de promover o desenvolvimento local, a partir da valorização da cultura, da preservação do meio ecológico e promovendo o retorno para a comunidade”* (Silva & Miranda, 2013, p. 101).

O desenvolvimento nacional não pode ser medido somente pelo Produto Interno Bruto (PIB), que avalia apenas a produção material. Este deve ser também avaliado pela vertente humana, para isso tem-se procurado construir medidas socioeconómicas mais realistas (Coriolano, 2012).

## 2.1.3 Contextualização Portuguesa

### 2.1.3.1 Portugal

Turismo de Portugal (2011, p. 8) refere que o país *“afirmou-se através das viagens marítimas e do poder económico alcançado. Lisboa, como grande entreposto de comércio e exotismos, atraiu, desde o séc. XVII e até ao século XIX, numerosos estrangeiros que por razões comerciais, políticas ou artísticas se deslocavam ao nosso País.”*

Brito (2011) refere que na viragem dos séculos XIX-XX, a elite nacional tem noção do valor cultural e mercantil do património construído e da identidade e diferença das suas paisagens. Ou seja, é neste período que há consciência do que a visita dos estrangeiros representa para o país e, assim, em 1907, é fundada a Sociedade de Propaganda de Portugal, que consiste na intervenção da sociedade civil nos assuntos relativos ao turismo (Brito, 2011). Em 1911, realizou-se o 4º Congresso Internacional de Turismo, em Lisboa, de 12 a 15 de maio, e consequentemente o Governo institucionalizou uma Repartição de Turismo, supervisionada por um Conselho de Turismo e tutelada pelo Ministério de Fomento (Turismo de Portugal, 2011).

Martins (2004) menciona que as receitas do turismo registadas em 1979 superaram os valores atingidos em 1973, pois estavam ultrapassados os efeitos da crise dos anos 70 e a revolução do 25 de Abril. A partir da década de 80, há um crescimento do turismo nacional, que reflete, sobretudo, o aumento global dos fluxos turísticos mundiais e uma conjuntura favorável ao reforço dos movimentos, devido à redução das tensões internacionais entre blocos (Martins, 2004).

Daniel (2010) afirma que Portugal, desde a década de 60, centrou a atividade turística num único produto: *“Sol e Mar”*, mais conhecido pelo turismo dos 3 “S” – *Sun, Sea and Sand*. Porém, tem-se procurado diversificar a oferta de produtos, de forma a combater a extrema dependência do turismo *“Sol e Mar”* e harmonizar o aproveitamento do espaço territorial português (Daniel, 2010). Assim, Cunha (1997) reforça a necessidade de atender não só aos valores pessoais dos turistas, mas também ao fortalecimento da cultura e preservação do património, a que o autor chama de *“Novo Turismo”* caracterizado pelos 3 novos “S” - *Sophistication, Specialization and Satisfaction*.

Turismo de Portugal (2015) apresenta Portugal como um país recetor, dado que os seus visitantes são maioritariamente estrangeiros. Martins (2004) refere que, desde de 1974, os turistas estrangeiros com destino a Portugal são provenientes principalmente de Espanha, Reino Unido, Alemanha e França.

Surge, então, a necessidade de desenvolver este setor a nível nacional, logo criou-se o PENT 2007-2015, através do Quadro de Referência de Estratégia Nacional (QREN), tendo como principal objetivo divulgar a marca *“Destino Portugal”* nos mercados internacionais (Carvalho, 2015). Posteriormente, este programa é substituído pelo programa Turismo 2020 que pretende tornar Portugal como o destino turístico mais ágil e dinâmico da Europa (Turismo de Portugal, 2015).

Em Portugal, no ano de 2014, as receitas turísticas representam o valor de 14,8% do total de exportações de bens e serviços e 45,6% das exportações de serviços de Portugal (Turismo de Portugal, 2015), como se ilustra na Figura 4.

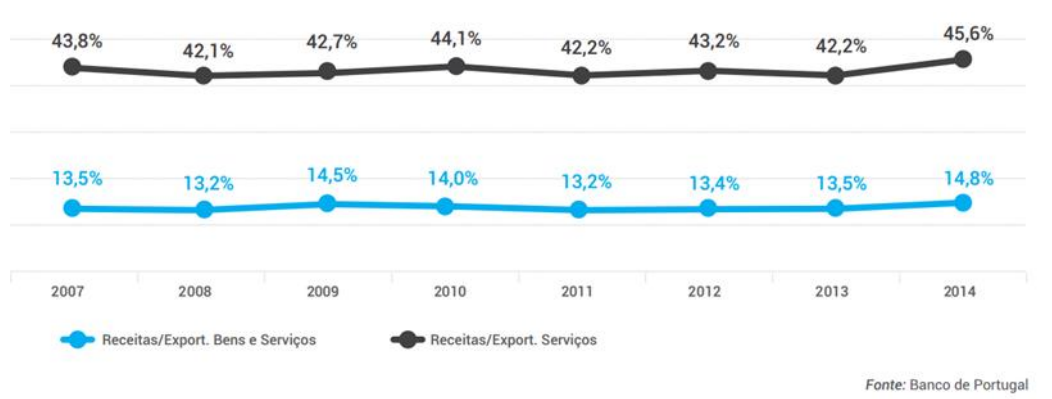


Figura 4: Peso das receitas turísticas internacionais nas exportações  
Fonte: Turismo de Portugal (2015).

Turismo de Portugal (2015), segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), explica que, em 2014, o país registou 46,1 milhões de dormidas, (70% corresponderam a residentes no estrangeiro) o que traduziu um aumento de 6,4 milhões de dormidas face a 2007. Logo, entre 2007 e 2014, as dormidas aumentaram 16,1% e, apesar do decréscimo verificado em 2009 e 2010 como consequência da crise financeira e económica, assistiu-se a uma Taxa de Crescimento Médio Anual [TCMA] de 2,2% desde 2007 (Turismo de Portugal, 2015), como se pode constatar pela Figura 5.

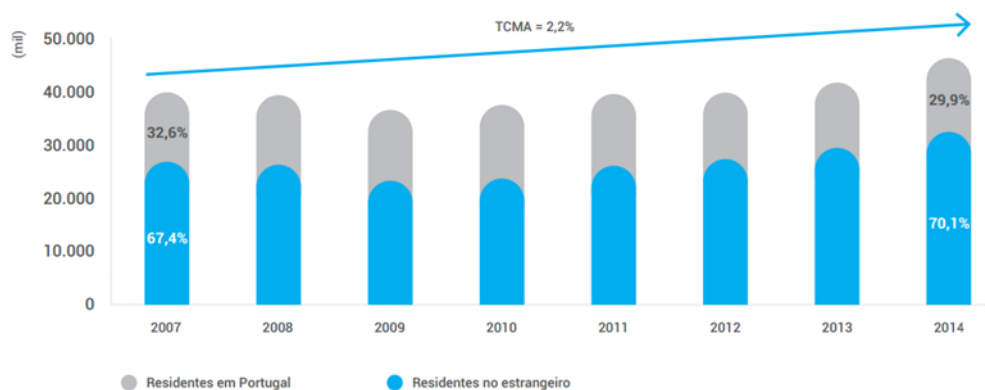


Figura 5: Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, por residentes no estrangeiro e no País [milhares, 2007-2014]  
Fonte: Turismo de Portugal (2015)

Tendo por base a procura turística (aferida através das dormidas em estabelecimentos hoteleiros), Turismo de Portugal (2015) considera a existência de 3 níveis de desenvolvimento do setor turístico (Figura 6).

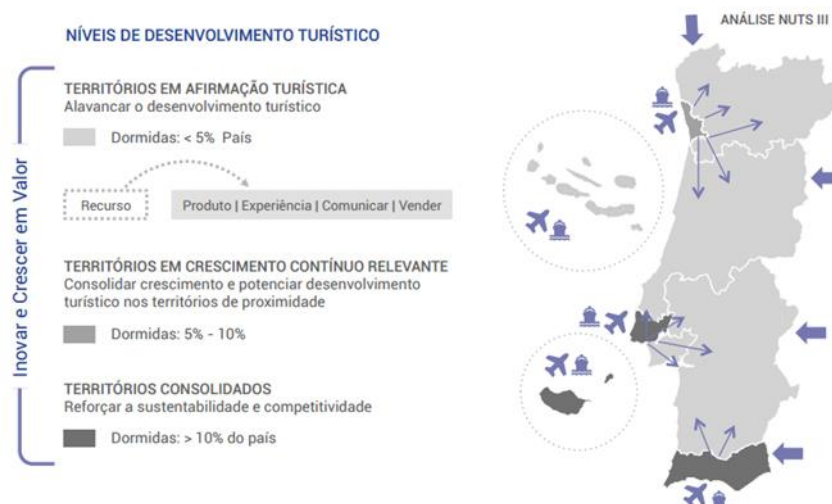


Figura 6: Modelo Territorial  
Fonte: Turismo de Portugal (2015).

Milheiro (2004, p.103) defende que há uma tendência para outras regiões do país aumentarem a sua capacidade de oferta, através de alojamentos alternativos, como por exemplo, o Turismo em Espaço Rural (TER) e, também, para o aumento das residências secundárias, devido às alterações do comportamento do consumidor.

De acordo com o Banco de Portugal, em 2014, as receitas geradas pelo turismo internacional aumentaram para mais de 10 mil milhões de euros, o que representa 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Turismo de Portugal, 2015). Assim, Milheiro (2004) salienta que o setor do turismo é o que muito contribui para o bem-estar económico do país.

Um desafio que se pretende superar prende-se com a atividade turística em Portugal continuar a ser muito influenciada pela sazonalidade. Turismo de Portugal (2015) refere que a taxa total da procura entre julho e setembro agravou no período entre 2008 (36,7%) e 2014 (40,9%), como se expressa na Figura 7.

	2008			2014		
	Época baixa (out. a fev.)	Época intermédia (mar. a jun.)	Época alta (jul. a set.)	Época baixa (out. a fev.)	Época intermédia (mar. a jun.)	Época alta (jul. a set.)
Estrangeiro	27,9	36,2	36	24,1	36,7	39,2
Portugal	30	31,7	38,3	21,8	33	45,2
Total	28,6	34,7	36,7	23,4	35,6	40,9

Nota: em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros  
Fonte: INE

Figura 7: Taxa de sazonalidade [%, 2008-2014]  
Fonte: Turismo de Portugal (2015).

Martins (2004, p.145) afirma que as causas devem-se à *“trilogia mágica do turismo: sol, mar e praia*. De qualquer forma, não deverá ser minorado o papel atribuível a outros fatores como a tradição de um calendário social, que contribuiu para firmar o Verão como o período do ano adequado para

gozar férias”. Mas, a diversificação da oferta turística pretende também diminuir este fator (Milheiro, 2004).

O Turismo de Portugal (2015) afirma que o setor turístico apresenta uma concorrência feroz e crescente à escala planetária e, ainda, está sujeito às tendências de mudança: sociodemográficas, económicas, ambientais, tecnológicas e nos transportes. Explica que os desafios deste setor podem ser identificados, porém são facilmente mutáveis, devido a depender fortemente das condições externas, das intervenções públicas e privadas, da inovação e da concorrência (Turismo de Portugal, 2015).

### 2.1.3.2 Norte de Portugal

A região Norte apresenta uma oferta de alojamento qualificada, nomeadamente ao nível de hotelaria e do TER, sendo a este nível a região com maior oferta em Portugal (Turismo de Portugal, 2015). Por isso, o Norte é considerado como uma região em que existe um bom equilíbrio entre a paisagem urbana e a natureza e que mantém o carácter das suas cidades (Turismo de Portugal, 2011). É fundamental continuar a promover as zonas rurais, pois o turismo traz pessoas a estes meios que geram novos ciclos de consumo, rendimento, poupança e investimento (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte [CCDR-N], 2013).

Turismo de Portugal (2015) constata que, em 2014, a região Norte alcançou 5,4 milhões de dormidas em estabelecimentos hoteleiros e outros estabelecimentos. Entre 2007-2014, verificou-se uma taxa de crescimento médio anual das dormidas de 2,6%, o que corresponde a um crescimento superior à média nacional (2,2%), exemplificado na Figura 8.

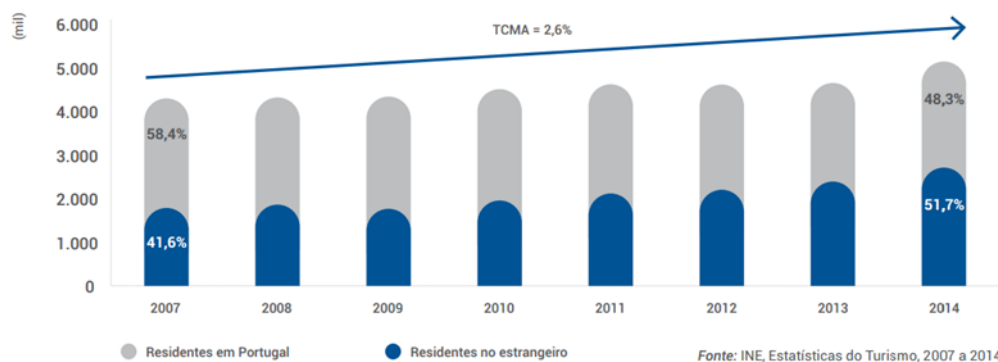


Figura 8: Evolução das dormidas da Região Norte por residência habitual [n.º, 2007-2014]  
Fonte: Turismo de Portugal (2015).

O plano Turismo 2020 (Turismo de Portugal, 2015) explica que se verifica a internacionalização do turismo na região do Norte, visto que a quota de mercado do mercado externo passou de 41,6%, em 2007, para 51,7%, em 2014, mais de 10% em apenas sete anos.

Também, Fazenda (2015) indica que entre 2017- 2013, a região do Norte teve o maior investimento privado para projetos relacionados com o turismo, aproximadamente 515 milhões de €, correspondendo a 35,2% do mesmo, tendo sido aprovados 228 projetos deste setor. Desses, 389.726,6 milhões de € (75,7%) do investimento foi direcionado para alojamento hoteleiro (69,3%)

e turismo rural (6,4%), aumentando significativamente as dormidas na região, como se ilustra na Figura 9.



Figura 9: Investimento Privado no turismo QREN entre 2007-2013  
Fonte: Fazenda (2015).

De salientar que os visitantes desta região são oriundos de Espanha, França, Brasil, Alemanha e Reino Unido, como se verifica na Figura 10.

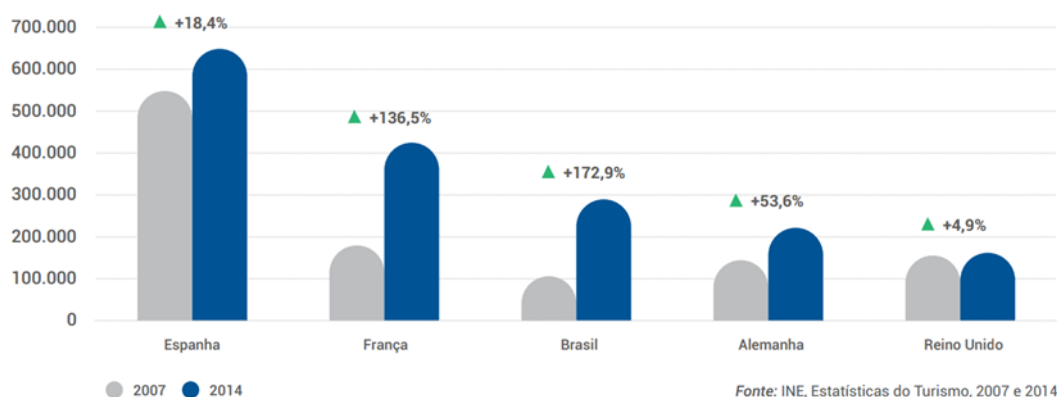


Figura 10: Variação das dormidas dos mercados TOP 5 na Região Norte [Milhares, 2007 e 2014]  
Fonte: Turismo de Portugal (2015).

Os pontos de interesse desta região são a cidade do Porto, os vinhos, o património mundial, os parques naturais, as paisagens e termas e as tradições e artesanato (Fazenda, 2015).

O Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R. é o organismo responsável pela gestão e promoção turística da área Regional de Turismo do Norte, que tem como objetivos, segundo o seu atual presidente Melchior Moreira, ser um dos três primeiros Destinos Turísticos de Portugal e ser um destino que o turista pretenda regressar. Para tal, o Turismo do Porto e Norte de Portugal apresenta oito produtos estratégicos: Turismo de Negócios; *City & Short Breaks*; Gastronomia e Vinhos; Turismo de Natureza; Turismo Religioso; Turismo Cultural & Paisagístico; Turismo de Saúde e Bem-Estar; e, Turismo Náutico e Golf (Porto e Norte, 2017).



### 2.1.3.3 Do Grande Porto ao Centro Histórico

A região Norte concentra a oferta de empreendimentos turísticos (66,5%) na linha da costa, sendo o Grande Porto o que apresenta maior número de empreendimentos turísticos (40,2%), como se verifica na Figura 11 (Fazenda, 2015).

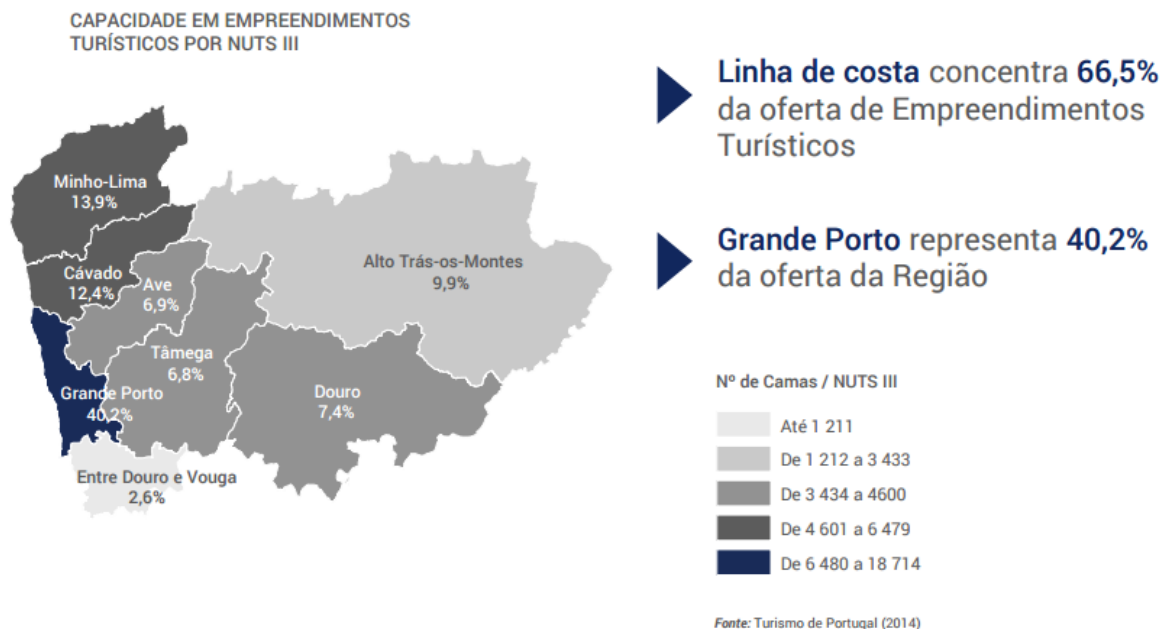


Figura 11: Capacidade em Empreendimentos Turísticos no NUTS III  
Fonte: Fazenda (2015).

O Porto é entendido como metrópole turística, uma vez que é uma cidade de maior dimensão e visibilidade internacional, onde se localizam: os centros de decisão política e económica, os escritórios e lojas mais sofisticadas, equipamentos culturais e desportivos em elevado número e de maior importância, os aeroportos, entre outros. As metrópoles turísticas apresentam a função de “*porta*”, isto porque estabelecem a ligação entre os espaços nacionais e regionais com o espaço internacional (Henriques, 2003b).

A cidade do Porto tornou-se esta metrópole turística particularmente neste último século, em que o turismo urbano alcançou um significado próprio, capaz de contribuir para a regeneração económica e social das partes mais fragilizadas do seu tecido urbano (Falcão, 1999-2000).

Azevedo (2010) refere que o Porto é uma das mais antigas cidades europeias, em que os primeiros traços de civilização assinalam-se no final da idade do Bronze (3000/4000 anos a.C.). A cidade iniciou-se no atual Morro da Sé, cingido por uma muralha, no qual todas as construções eram realizadas no seu interior, até ao século XII. A partir daí, houve uma expansão para fora da muralha e, no século XIV, o Porto tinha crescido ao longo da margem ribeirinha do Porto, dando relevância às atividades comerciais e marítimas. O mesmo autor (2010) relata que, em 1517, surge um novo período de desenvolvimento económico e urbano, que se traduziu na construção de casas de luxo para a nobreza e novos edifícios religiosos. Nos séculos XVII e XVIII nascem novos edifícios como a Sé Catedral, o Paço Episcopal, a Igreja e Torre dos Clérigos, o Palácio do Freixo, entre outros.

O desenvolvimento económico do início do séc. XIX promoveu diversas construções, tais como, o Palácio da Bolsa; o Palácio de Cristal e respetivos jardins; o edifício da Alfândega; o mercado Ferreira Borges; e, edifícios destinados a bancos, seguradoras e agências de comércio e navegação (Falcão, 1999-2000; Azevedo, 2010). Neste século, houve, ainda, um desenvolvimento significativo dos transportes marítimos e ferroviários, tendo-se construído duas pontes em ferro, de modo a satisfazer o crescente tráfego entre a cidade do Porto e margem Sul (Falcão, 1999-2000). O mesmo autor menciona que o centro dos negócios da cidade deixa de ser a zona da Ribeira passando a localizar-se na Praça de D. Pedro (Praça da Liberdade). A cidade atrairá para o seu interior outros edifícios e atividades, como o Mercado do Bolhão e a Estação de S. Bento, que indiciam a nova centralidade da cidade.

O Porto sofreu transformações com a revolução industrial, a cidade transformou-se numa cidade operária e atraiu bastantes habitantes, oriundos das zonas rurais, em busca de emprego (Azevedo, 2010). Os índices de população aumentaram e as zonas de habitação ficaram cada vez mais saturadas, logo a cidade cresceu na vertical e o número de ilhas aumentaram sem condições de habitabilidade e salubridade (Silva & Miranda, 2013; Azevedo, 2010).

No início do século XX, surge a preocupação em dar alternativa às ilhas, nascendo os primeiros bairros de habitação social na periferia da cidade, para onde são transferidos os moradores (Azevedo, 2010). Segundo Fernandes (2005), esta transferência deu lugar ao envelhecimento da população, uma vez que saíram sobretudo jovens. De salientar que o fenómeno de deslocação dos habitantes, não só evitava a concentração operária como proporcionava a apropriação capitalista do centro da cidade, com o intuito de instalar novas atividades, principalmente do setor terciário (Azevedo, 2010).

Portanto, a partir dos anos 70 começou-se a intervir para a conservação e reabilitação do Centro Histórico, que passou a ser encarado como um valor patrimonial da cidade do Porto. Desta forma, a 28 de Setembro de 1974 foi criado o Comissariado para a Renovação Urbana da Área Ribeira-Barredo (Falcão, 1999-2000; Azevedo, 2010). Falcão (1999-2000) explica que em 1982 a área de atuação desta entidade alarga-se e, portanto, passou a denominar-se Projeto Municipal de Renovação Urbana do Centro Histórico do Porto.

A valorização desta área acentua-se com a classificação pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) do Centro Histórico do Porto como Património da Humanidade, em 1996, no qual é reconhecido como uma herança da Humanidade, que deve ser preservada em nome das gerações futuras. No ano seguinte, como Imóvel de Interesse Público e, em 2001, foi classificado como Monumento Nacional pela publicação da Lei de Bases do Património (Azevedo, 2010).

Henriques (2003a) afirma que os centros históricos das cidades, enquanto lugares de património e de confluência de múltiplas dinâmicas de interação, apresentam uma riqueza de recursos culturais que traduzem a forte identidade construída ao longo da sua história. Por isso, têm vindo a captar o interesse do turista que procura produtos heterogéneos e diferenciadores. O património cultural,

---

nomeadamente as cidades históricas, tornaram-se uma das principais atrações turísticas dos últimos anos (Calle & Courreau, 2012)

Mas Ricco (2012) alerta que os deslocamentos inerentes ao movimento do turismo e a inter-relação de pessoas de diversos lugares geram rápidas e grandes mudanças que implicam readaptações dos espaços para serem capazes de acolher um novo processo produtivo: o mercado. Tal, traduz-se na transformação do espaço em mercadoria, na massificação das culturas e no responder às necessidades dos que vêm de fora em detrimento dos que ali habitam (Coriolano, 2006).

O processo de transformação e valorização do Centro Histórico do Porto é evidente com o aumento crescente de cafés, restaurantes, esplanadas e hotéis (Fernandes, 2005). Os conflitos entre moradores e visitantes surgem associados às práticas noturnas de lazer que interferem com os ritmos de vida dos residentes (Fernandes, 2005; Peixoto, 2003), surgindo o risco de monofuncionalidade e aumento dos custos dos produtos e serviços, promovendo o afastamento dos atuais residentes (Fernandes, 2005).

Por isso, o turismo acaba por causar problemas às comunidades recetoras que não são capazes de lidar com a demanda de serviços e as significativas alterações na dinâmica social e cultural (Ricco, 2012).

Silva e Miranda (2013) mencionam que o uso e a ocupação do espaço urbano para fins turísticos sem controlo podem sobrecarregar a infraestrutura básica, deteriorar o espaço público e, esse local, acaba por perder a sua atratividade pela descaracterização e mau uso dos recursos urbanos. Também, explicam que a valorização imobiliária provocada pelo turismo em alguns locais pode inflacionar os preços dos imóveis em espaços urbanos.

No Porto, o fenómeno referido anteriormente está presente, por isso há uma procura seletiva e um aumento significativo do número de moradores da classe média. Embora estes e os turistas sejam bem-vindos, é necessário ter cuidado para não conduzir à rutura com a cultura local, sob pena de alterar a identidade do território histórico; isto é, mantêm-se as imagens e modificam-se os usos e os habitantes (Fernandes, 2005).

Em suma, a atividade turística apenas direcionada para a exploração económica do potencial turístico local, inerente à especulação imobiliária e à inflação de produtos e serviços, irão excluir a comunidade, que, por norma, não está capacitada para ser a mão-de-obra. Para além disso, a atração de pessoas de outras regiões aos locais deteriora as suas características culturais (Pinheiro, 2012).

Porém, o próximo capítulo irá mostrar como é possível dinamizar um turismo que aponta *“para a reativação de usos passados, para a fabricação de produtos artesanais e para a mobilização e a concentração de elementos culturais e históricos de modo a mostrar que as cidades dispõem de um património valioso e digno de ser conhecido”* (Peixoto, 2003, p.218). Cada território apresenta uma grande variedade de sítios, ou seja, de referências imaginárias, histórias e memórias, que devido à *“máscara da uniformização”* passam despercebidos e apenas se revelam com as mudanças de visões e paradigmas (Zaoual, 2009).

## 2.2 Turismo Comunitário

A necessidade de quebrar com a rotina, garantir a satisfação do cliente e alterar a monotonia do turismo tradicional conduziu à criação de iniciativas locais que incorporam atrações naturais e atividades de lazer a nível local (López-Guzmán, Borges, Canalejo, 2011).

Surge, então, o turismo comunitário ou de base comunitária que se caracteriza pela participação da comunidade no processo de desenvolvimento da atividade turística, contribuindo para a valorização da identidade local e preservação do território (Pinheiro, 2012). Por isso, tem como finalidade, por um lado, respeitar e conservar a natureza e, por outro lado, melhorar o desenvolvimento económico e social das comunidades locais (Agüera, 2013). Segundo este último autor (2013), o termo turismo comunitário surgiu pela primeira vez na obra de Murphy, em 1985.

O turismo comunitário respeita as heranças culturais e tradições locais, sendo um meio para revigorá-las e resgatá-las (Bursytyn, Bartholo, & Delamaro, 2009).

### 2.2.1 Conceito e o seu valor

A tendência mundial de turistificação dos lugares com potencial e atrativo turístico não se traduz em oportunidades para as comunidades recetoras, dado que são poucos os benefícios comprometidos com o desenvolvimento local (Hallack et al., 2011). O termo comunidade designa um grupo de indivíduos estabelecidos numa dada localidade, que apresentam laços de identidade entre si e com o ambiente onde residem (Portuguez et al., 2012).

Os atrativos culturais do turismo são *“os aspetos mais peculiares do lugar, é o carácter mais autêntico de sua gente e seu quotidiano mais original, representado por toda a sua gama simbólica, ainda que possa parecer estranho à estética da globalização.”* (Portuguez et al., 2012, p.172)

Por isso, López-Guzmán, Sánchez-Cañizares e Pavón (2011) apresentam o Turismo Comunitário como uma estratégia para contrariar este processo de massificação e garantir o desenvolvimento sustentável dos territórios, uma vez que é a própria comunidade local que planifica e gere a atividade turística, tendo por base três razões: adaptação às mudanças; mudar a sua mentalidade e fazer parte do produto turístico.

Este modelo remete-nos para o conceito de turismo sustentável, que o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e a OMT (2005) definem como o turismo que considera os impactos económicos, sociais e ambientais do presente e do futuro, tendo em conta as necessidades dos visitantes, a indústria, o meio ambiente e as comunidades de acolhimento. Portuguez et al., (2012) referem que este modelo assenta em três pilares: o económico (a atividade deve ser rentável para a comunidade), o social (a convivência entre o visitante e a comunidade deve basear-se no respeito pela diversidade) e o ambiental (preservação, não gerando custos ambientais para a região). Deste modo, garante-se o desenvolvimento sustentável, que consiste na capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem pôr em perigo a capacidade das gerações futuras para satisfazer suas próprias necessidades. De realçar que um modelo de crescimento do turismo que valoriza apenas

---

a dimensão económica, em detrimento da preservação do local e dos seus recetores, esgota os recursos naturais e coloca em risco as comunidades locais (Pinheiro, 2012).

Assim, Hallack et al. (2011) afirmam que esta atividade não é constituída na sua essência por atores económicos, mas por uma múltipla e complexa rede socioeconómica articulada entre si e com ações transversais focadas em temas como a saúde, a educação, a cultura e o meio ambiente. Assim, no turismo comunitário a característica principal é o modo de vida da população local, abrangendo a religião, etnia, gastronomia, danças, artes manuais, musicais, manifestações folclóricas, entre outras práticas cívicas e políticas (Martins, Silva, & Déjardin, 2013). Neste sentido, os protagonistas dos destinos são sujeitos e não objetos do processo (Hallack et al., 2011)

Pinto e Castro (2013) defendem que o turismo comunitário seria um modelo de gestão mais adequado para garantir a sustentabilidade local, visto que as decisões estratégicas e as rotinas do quotidiano subordinam-se aos interesses da população local que é afetada pelo turismo. O turismo comunitário prioriza a criação de rendimentos para os residentes, pequenos empreendimentos, dinamização do capital local e a garantia da participação de todos (Coriolano & Vasconcelos, 2013). Pretende-se, através deste modelo, substituir os princípios económicos que privilegiam o lucro financeiro e a concorrência, como fatores motivadores da melhoria das condições de produção e consumo, por aqueles que geram não apenas ganhos monetários, mas que estimulam a conduta humana de solidariedade (Lima, 2011).

Portuguez et al. (2012) esclarecem que o que se deseja é uma sociedade justa e sustentável, em que o turismo contribua para o aumento da qualidade dos serviços dos turistas e a qualidade de vida das comunidades. Contudo, Bursytn et al. (2009) salienta que o turismo ainda é tratado de forma homogénea, pois ignora-se a diversidade cultural e paisagística de cada região e divulga-se um turismo massificado que compromete as condições sociais, prejudica as condições ambientais e descaracteriza as heranças culturais de comunidades tradicionais.

O turismo comunitário é apontado como o instrumento que permite solucionar estes problemas, pois é o tipo de turismo que se desenvolve num destino específico, no qual os parceiros locais têm de planificar a atividade turística, sendo a comunidade local a principal beneficiária (Agüera, 2013). O mesmo autor (2013) defende que só este tipo de turismo possibilita a conservação e valorização dos recursos patrimoniais, culturais e naturais (Agüera, 2013).

Martins et al. (2013) explicam a importância do processo de organização do turismo comunitário, considerando as seguintes vantagens:

- Identificação, pelas comunidades, do potencial cultural, ambiental, social, tecnológico, político e económico dos contextos onde habitam;
- Desejo de perpetuação das heranças e legados dos seus antepassados como hospitalidade, crenças, valores, saberes, sabores e fazeres;
- Valorização das suas práticas;
- Ampliação dos rendimentos pela produção associada;

- Participação popular através de câmaras, comissões, associações, centros comunitários, fóruns, conselhos, cooperativas, sindicatos, entidades de classe, Organizações Não Governamentais (ONGs), fundações, institutos e outras, em plenárias, conferências, audiências públicas, reuniões sobre temas relacionados com as necessidades das comunidades;
- Procura de melhores de condições de vida.

Assim, apenas um turismo que contribua para o seguinte: melhoria da qualidade de vida das comunidades locais, a dignidade dos trabalhadores, a integridade do meio ambiente e a eliminação de todo o tipo de exploração, desigualdades e pobreza, será uma opção válida para o desenvolvimento sustentável (Transformar o Turismo, 2017).

## **2.2.2 Perfil do turista comunitário**

A gestão turística deve valorizar não somente os atores do local turístico, mas também os turistas, colocando-os num intercâmbio autêntico (Zaoual, 2009). Zamignan e Sampaio (2011) constataram mudanças no perfil do turista, que está mais direcionado para um turismo que pretende conservar a diversidade dos modos de vida das comunidades e das identidades locais. Ou seja, os turistas pretendem vivenciar outros modos de vida, que tenham por base a simplicidade e privilegie a manutenção de hábitos e tradições antigas, reafirmando as identidades locais e as formas simples e dignas de viver (Grimm & Sampaio, 2011).

Desta forma, identificou-se um segmento turístico que não quer pacotes padronizados elaborados por operadoras turísticas, mas sim viagens diferenciadas em que são oferecidos produtos originais que possibilitam vivenciar a cultura dos atores sociais envolvidos (Lustosa & Almeida, 2011). Segundo Zaoual, (2009) o turista procura sítios que combinem, por um lado, a autenticidade e a profundidade do intercâmbio intercultural e, por outro lado, a harmonia com a natureza e a memória dos lugares visitados. Os turistas das últimas décadas procuram algo extraordinário, que lhes permita sair do seu quotidiano, o que se manifesta numa maior atração pelos modos de vida do que pelos bens patrimoniais e os recursos culturais (García, 2012).

O turista *“deixa de lado o papel de expectador passivo (...) e se torna protagonista, isto é, passa a contracenar, a ver, sentir e agir no cenário.”* (Grimm & Sampaio, 2011, p.60). Assim, a comunidade local não está submissa aos turistas, nem os turistas fazem da comunidade *“objetos de instrumentalização consumista”* (Bursytyn et al., 2009). Logo, Zaoual (2009) acredita que os turistas querem ser atores, responsáveis e solidários nos seus intercâmbios com outros locais. A Declaração de Berlim (Transformar o Turismo, 2017) defende que os turistas devem assumir as seguintes atitudes durante as suas viagens: respeitar as comunidades de acolhimento e a sua cultura; usar conscientemente os recursos locais limitados; apoiar a economia local e, acima de tudo, respeitar os direitos humanos.

Segundo Zamignan e Sampaio (2010), a motivação e conduta dos turistas caracterizam-se pelo crescimento da seletividade ao escolher o destino, pela sensibilidade para o meio ambiente e cultura local e pela qualidade. De referir que têm surgido mudanças de comportamento do turista, tais como:

---

dispõe de mais tempo livre e é mais flexível; dedica mais tempo às atividades turísticas, embora estas sejam menos planeadas; e, é o próprio que organiza e planeia as suas viagens e atividades turísticas (Grimm & Sampaio, 2011).

Em suma, na sociedade atual, têm surgido novos consumidores, mais informados e conscientes, que demonstram ter uma maior consciência ecológica e preocupam-se com a preservação da autenticidade cultural das comunidades tradicionais (Grimm & Sampaio, 2011).

### **2.2.3 Comunidade como protagonista das ofertas turísticas**

A participação é o fator chave dentro do turismo de base comunitária (Pinheiro, 2012), desenvolvido a partir das comunidades e pelas comunidades (Coriolano, 2006). Os direitos humanos e a autonomia das comunidades devem estar no centro de qualquer desenvolvimento turístico (Transformar o Turismo, 2017).

Segundo Sales e Salles (2010), o turismo comunitário promove o aparecimento de vínculos sociais entre os envolvidos, ou seja, permite estabelecer uma relação de intercâmbio respeitoso entre o turista, a comunidade local e a natureza.

Bartholo (2009) defende que a característica fundamental do turismo de base comunitária é o predomínio dos padrões relacionais interpessoais nos serviços turísticos. Desta forma, as atividades planeadas devem partir do social e cultural das comunidades para as atividades económicas, rompendo com a ordem e os valores da sociedade capitalista (Portuguez et al., 2012). Por isso, Hallack et al. (2011, p.9) acreditam que *“as práticas turísticas não devem estar orientadas unicamente pelo espaço turístico, como também pelo ator social, que pode ser co-responsável e participativo no processo de planeamento e gestão”*.

Silva e Miranda (2013) defendem que o planeamento deve estar combinado com uma educação para o turismo por parte da comunidade local para que esta assimile a importância da atividade turística. Para além disso, é fundamental um plano educativo na área da cultura, meio ambiente, criação de empresas, turismo e línguas, com o intuito de formar melhores recursos humanos para o desempenho da atividade turística (Agüera, 2013). López-Guzmán, Sánchez-Cañizares e Pavón (2011) afirmam que a comunidade local está consciente que não tem a formação, educação e qualificações necessárias para construir produtos turísticos de boa qualidade. Logo, os autores sugerem que sejam as ONGs e outras entidades, como as universidades, a formar os moradores locais.

As comunidades locais podem criar negócios, nos quais vendam bens e serviços tendo por base os seus próprios recursos culturais e ambientais, gerando-se, assim, oportunidades de criação de empregos em pequena escala, especialmente para mulheres e jovens (López-Guzmán, Borges, Canalejo, 2011). A implicação das populações permitirá que se apropriem dos lugares e do seu capital natural e cultural, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva a partir da autogestão, do associativismo, do cooperativismo, para que sejam direta e indiretamente beneficiadas pelo desenvolvimento do setor (Portuguez et al., 2012). O grau de comprometimento da comunidade é a garantia da sustentabilidade e desenvolvimento local (Bursytyn et al., 2009).

As comunidades planeiam, organizam e monitorizam a atividade turística com a finalidade do desenvolvimento social coletivo e, também, partilham os benefícios gerados de forma equivalente por todos os envolvidos. E, através desta dinâmica, o que circula entre os moradores, está ao serviço do laço, da compreensão e do auxílio mútuo (Sales & Salles, 2010)

Em suma, Portuguese et al. (2012) alertam que a comunidade tem de ser coesa e apresentar estabilidade cultural, para que seja capaz de reafirmar a sua identidade e conseguir ter o turismo sob o seu controlo. Só, assim, obtém os benefícios económicos e sociais inerentes à atividade turística.

#### **2.2.4 Oferta turística de base comunitária: enfoque na diversidade internacional**

Na oferta turística de base comunitária, são as associações comunitárias que têm como objetivo a monitorização e avaliação da gestão das atividades das comunidades, promovendo a discussão sobre a divisão equitativa dos dividendos e sobre a aplicação dos recursos excedentes em projetos com vista à melhoria da qualidade de vida das mesmas comunidades (Sales & Salles, 2010). Assim, ir-se-á apresentar algumas entidades nacionais e internacionais que desempenham este papel.

##### **Aldeia Pedagógica de Portela (Bragança, Portugal)**

Em 2011, a Associação Azimute recuperou uma aldeia isolada, em Portela, em vias de despovoamento e envelhecida, e tornou-a numa Aldeia Pedagógica, aproveitando as infraestruturas existentes na aldeia e valorizando os saberes e a experiência de vida dos seus habitantes idosos, atribuindo-lhes a designação de Mestres. Os idosos são os professores do meio rural, que recebem a visita de crianças e idosos institucionalizados e mostram a horta, a capoeira, a Forja, os rebanhos e o modo de vida de um pastor. Também ensinam a fazer pão, compotas e licores, a recolher cogumelos silvestres, ervas aromáticas, partilhando tradições e saberes ancestrais numa verdadeira escola ao ar livre. Deste projeto, resultaram a Mercearia da Aldeia (venda dos produtos) e o projeto Histórias e Memórias (recolha de tradições e festas, lendas, contos, estórias, cantigas, chás e mezinhas, tarefas e profissões, gastronomia, personalidades, vídeos e fotos de tempos vividos) (Azimute, 2017).

Tratam-se de projetos que têm a responsabilidade de manter vivas as tradições locais e os antigos saberes, conservando e divulgando o património histórico e cultural da freguesia de Gondesende – Gondesende, Portela, Oleiros (Azimute, 2017).

##### **Aldeias do Xisto (Região Centro, Portugal)**

A Rede das Aldeias do Xisto é um projeto de desenvolvimento sustentável constituído por 27 aldeias, de âmbito regional, liderado pela ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, em parceria com 21 Municípios da Região Centro e com cerca de 100 operadores privados que atuam no território. A ADXTUR congrega, assim, as vontades públicas e privadas de uma Região, que faz a gestão partilhada de uma marca, promove conjuntamente um território, cria riqueza através da oferta de serviços turísticos e, finalmente, preserva a cultura e o património do



---

mundo rural beirão. Tudo isto para combater a desertificação humana e o esquecimento dos locais (Aldeias do Xisto, 2017).

A Rede das Aldeias do Xisto já alargou a sua marca a submarcas e projetos complementares, tais como: a Rede de Lojas das Aldeias do Xisto (comercializa produtos locais) e o Calendário de Animação das Aldeias do Xisto (programa permanente de eventos). A marca Aldeias do Xisto foi responsável direto por um aumento dos visitantes no território das Aldeias do Xisto, bem como serviu de suporte à captação de investimentos privados no território. A página da internet desta entidade apresenta diversas experiências aos turistas que podem ser adquiridas de acordo com os seus interesses (Ativo, Cultura e Tradição, História e Património, Natureza e Ambiente) (Aldeias do Xisto, 2017).

### **Rotas Solidárias (Porto, Portugal e Ilha do Sal, Cabo Verde)**

Rotas Solidárias é um projeto social, sem fins lucrativos, criado em 2011, na cidade do Porto, que atua a nível nacional e internacional no âmbito da Cooperação e Desenvolvimento Comunitário. As Rotas Solidárias promovem um desenvolvimento equilibrado e integrado com respeito pelos valores e pela cultura da comunidade tirando ainda partido da sua riqueza histórica (Rotas Solidárias, 2017).

O Programa Viajar e Cooperar é desenvolvido com a finalidade de associar as viagens socialmente responsáveis, o trabalho em prol da comunidade e a solidariedade. Este programa pretende beneficiar tanto os participantes como a população, potenciando o desenvolvimento da comunidade e da sua economia. É uma forma de viajar que promove a cidadania e possibilita novas visões do mundo e de diferentes modos de vida. O programa tem como finalidade envolver os participantes em ações de trabalho comunitário durante um período da estadia e no restante tempo os participantes têm a possibilidade de conviver com os habitantes locais, envolver-se no seu quotidiano, conhecer a gastronomia e o artesanato local, viver a sua cultura e encantos naturais e históricos. Uma percentagem do valor gerado pelo projeto é doado à comunidade para colmatar necessidade identificadas e dar continuidade aos projetos sociais (Rotas Solidárias, 2017).

### **Rede de Turismo Comunitário da América Latina**

A Rede de Turismo Comunitário da América Latina (Redturs, 2017) é uma rede de comunidades camponesas e indígenas, instituições de apoio e profissionais que partilham a mesma visão de desenvolvimento sustentável. Defendem a autogestão do turismo, em que as comunidades assumem o protagonismo no setor do turismo. A página da internet "*Portal de las Culturas Vivas*" (Redturs, 2017) é a ferramenta que colocam à disposição dos turistas, operadores turísticos, instituições públicas e privadas para acederem a uma ampla informação atualizada sobre os destinos turísticos comunitários, os instrumentos e as abordagens mais relevantes para a promoção e desenvolvimentos dos mesmos (Redturs, 2017).

### **Rede Tusoco (Bolívia)**

Em 2005, nasceu a Rede Tusoco, em que um conjunto de organizações comunitárias decidiram unir forças, através da criação de uma associação sem fins lucrativos, para fazer turismo comunitário na

Bolívia. A Rede Tusoco trabalha no sentido de fortalecer as organizações parceiras, formar os membros da comunidade em serviços de gestão e turismo e representar institucionalmente o turismo comunitário. Esta organização pretende promover e desenvolver o turismo comunitário, preservando as comunidades indígenas da Bolívia e as suas culturas (Tusoco Viajes, 2017).

A Tusoco Viajes é o braço comercial da Rede Tusoco, que foi criada em 2009, sendo um operador de Turismo Social Comunitário, formado por 22 projetos em diferentes regiões da Bolívia, que tem como principal missão comercializar os circuitos turísticos. Nos seus circuitos oferecem serviços como transporte, alojamento e alimentação, guias nativos na interpretação da natureza e da cultura (Tusoco Viajes, 2017).

### **Rede Cearence de Turismo Solidário e Comunitário - Rede TUCUM (Brasil)**

A Rede TUCUM surgiu em 2008 e é constituída por 14 comunidades da zona costeira que se juntaram para realizarem o turismo comunitário no Ceará. As comunidades locais, que planeiam e promovem as trocas culturais, constroem um turismo que valoriza as diversidades culturais e fortalece as atividades tradicionais como a agricultura e a pesca artesanais (Tucum – Rede Cearense de Turismo Comunitário, 2017a). A Rede TUCUM apresenta ao turista as seguintes alternativas de experiências: Pacotes Temáticos (pretende-se sentir os sabores e compartilhar as histórias e um pouco da diversidade cultural das comunidades tradicionais no Ceará, durante três dias, em grupos até 25 pessoas); Sugestões de roteiro (apresentam roteiros com uma duração média de quatro dias de viagem); Monte Seu Roteiro (planeiam um roteiro, de acordo com os interesses e a agenda do turista); por fim, Calendário de eventos nas Comunidades Costeiras do Ceará (eventos das comunidades que o turista pode participar) (Tucum – Rede Cearense de Turismo Comunitário, 2017b).

### **Projeto Bagagem (Brasil)**

A Associação Projeto Bagagem, originada em 2002, é uma organização sem fins lucrativos, que visa fomentar o turismo de base comunitária como instrumento de valorização e desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil. Atualmente pretende *“ser um espaço de partilha da sua própria história e experiências e, sobretudo, de aglutinação de conteúdos, comentários e conhecimento dos mais diversos atores envolvidos e interessados pelo turismo de base comunitária.”* (Projeto Bagagem, 2017).

### **Mescot (Malásia)**

O projeto Mescot iniciou-se em 1996, criado por um grupo de 30 indivíduos visionários e dedicados às aldeias de Batu Puteh, em Sabá, na ilha de Bornéu, que pretende desenvolver um modelo ecologicamente sustentável de turismo comunitário. Os seus criadores esperavam que esta atividade fosse a chave para aumentar os rendimentos da comunidade rural dessa área. Nos dias de hoje, as iniciativas deste projeto estão sob a tutela da Cooperativa de Turismo Ecológico da Batu Puteh (Kopel Bhd.), sendo uma cooperativa de base comunitária que coordena as atividades de ecoturismo da aldeia (MESCOT Initiative, 2017a; World Wide Fund For Nature, 2001).

---

Realça-se o programa Miso Walai Homestay, em funcionamento desde o ano 2000, que oferece experiências de turismo comunitário, envolvendo a participação de 35 famílias locais que recebem os turistas em suas casas. Este programa permite experimentar o modo de vida da população local de cultura indígena, isto é, comer a comida tradicional e aprender a cozinhá-la, experimentar as atividades agrícolas e proporciona encontros com a vida selvagem nas florestas circundantes (MESCOT Initiative, 2017b). A dinâmica dos visitantes participarem nas atividades locais tem incentivado para a preservação do ambiente e a reabilitação paisagística e florestal (World Wide Fund For Nature, 2001).

### **Vamos Traditional Village (Grécia)**

O Vamos Traditional Village, localizada na ilha de Creta, em Chania, é uma empresa de turismo comunitário que pretende preservar a tradição e o ambiente local. A sua ideologia é a renovação de casas familiares para satisfazer a necessidade de alojamento dos turistas, ao invés de se construírem novas casas. Este projeto permitiu a criação de novos postos de trabalho na aldeia, nomeadamente construtores, canalizadores, eletricitas, entre outros. A presença de turistas também proporcionou potencializar as lojas locais, as tabernas e os cafés. Para além disso, as mulheres da aldeia apoiam no restaurante local, preparam doces para a loja de artesanato e dão aulas de culinária aos turistas. Assim, o projeto Vamos Traditional Village organiza atividades como aulas de cozinha, visitas a artesãos locais, de forma a aproximar os visitantes à história e tradições da aldeia, tornando os turistas mais responsáveis pela proteção ambiental, cultural e histórica das vilas tradicionais (Vamos Traditional Village, 2017).



### **3. Plano de Negócios**

O plano de negócios é um instrumento que foca as linhas essenciais do projeto e que define a alocação dos vários tipos de recursos. A sua conceção serve para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação [IAPMEI], 2016).

O plano de negócios tem como finalidade definir o conceito de um negócio e desenvolver as ideias sobre o novo negócio (Gruber, 2007). Mas, também, tem como objetivo a obtenção de financiamento para o desenvolvimento do negócio, sendo às vezes o único motivo pelo qual os empresários decidem fazê-lo, uma vez que os bancos e os investidores geralmente exigem um plano de negócios antes de investir em empresas. Tal deve-se a esta ferramenta dar uma perspetiva das ideias do empresário, permitindo-lhes avaliar o seu potencial e avaliar se as receitas esperadas são consistentes com as ações previstas para o desenvolvimento comercial (Cerdeira, 2017). A mesma autora (2017) alerta para o facto de o planeamento de negócios implicar despesas de recursos da

empresa, ou seja, é necessário gastar recursos para obter recursos, logo a empresa deverá analisar se o financiamento que possa obter superará os recursos gastos.

O processo de desenvolvimento do plano de negócios deve ser gradual, iniciando com atividades simples que permitam ao empreendedor adquirir algum conhecimento. Ou seja, através da elaboração do plano, o empreendedor e a empresa ganham experiência e adquirem mais conhecimento e, conseqüentemente vai-se aumentando o investimento nas atividades (Brinckmann, Grichnik & Kapsa, 2010). No entanto, Shane e Delmar (2004) defendem que nem sempre é benéfico que as atividades de desenvolvimento comercial ocorram simultaneamente com a elaboração do plano de negócios. No caso de atividades de marketing, pode ser mais benéfico para as empresas desenvolvê-las somente após o plano de negócios estar completo, uma vez que a definição do cliente-alvo pode ser identificado no decorrer do processo de elaboração do plano.

Os planos de negócios são fundamentais para analisar a sobrevivência de uma organização, garantir que se concentra na sua missão e permitir avaliar o seu impacto (Clark & Dees, 2011). Assim, elaborar um bom plano de negócio, serve para gerir melhor o projeto e avaliá-lo ao longo das várias fases de execução (Rua & Pinto, 2014).

Os planos de negócios são também designados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo e muitos outros nomes. Todos são planos de negócios, mas a sua denominação altera-se de acordo com a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes (IAPMEI, 2016). De referir que o plano a seguir elaborado, de acordo com as descrições apresentadas pelo IAPMEI (2016), corresponde a um plano de expansão ou plano de crescimento, dado que irá focar-se no desenvolvimento de uma área específica de negócio. Visto que se pretende novos investimentos, irá incluir uma descrição exaustiva da empresa e atualização da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação das novas ideias para novos investidores, com as respetivas Demonstrações Financeiras. De salientar que os empreendedores sociais vão redefinindo continuamente os seus modelos de negócio (Clark & Dees., 2011).

Neste capítulo seguiremos, com as devidas adaptações, a estrutura de plano de negócios proposta por Rua e Pinto (2014), para o projeto Percursos Comunitários.

### **3.1 Sumário Executivo**

O projeto Percursos Comunitários é um dos projetos promovidos pela associação Percurso das Memórias – Associação de Desenvolvimento Comunitário (PM-ADC), Agente de Animação Turística com o registo n.º 49/2014., na sua vertente de turismo comunitário. Assim, juntamente com os membros da comunidade local, desenha percursos comunitários e vende-os aos turistas, que desejam desfrutar de experiências alternativas ao turismo em massa, que favorecem o contacto direto e a troca de conhecimentos com as gentes locais. O projeto Percursos Comunitários desafia a comunidade a utilizar os seus recursos e potencialidades para produzir e oferecer atividades turísticas, que valorizem os saberes, costumes e memórias.

---

Os Percursos Comunitários pretendem dar resposta ao problema da perda da identidade sociocultural dos locais, que se traduz na perda da noção de comunidade, das relações afetivas e de vizinhança, na extinção da tradição associativa local, na desvalorização e desconhecimento das tradições e memórias que caracterizam este lugar.

O projeto atua no Grande Porto, uma vez que está implementado no Centro Histórico do Porto e tem iniciado intervenção no território da Afurada (Gaia), pelas suas características identitárias.

### **3.1.1 Contextualização**

O projeto Percursos Comunitários promove percursos que são conduzidos por pessoas locais que vivem nos territórios visitados, assistidos por guias-intérpretes da associação e são compostos por atividades tradicionais, dinamizadas pelas próprias comunidades. Os percursos revelam aspetos importantes da identidade sociocultural das comunidades, tais como tradições, memórias, histórias, gastronomia típica, música e dança, festivais locais, e outras artes e ofícios.

A criação deste projeto surge como solução para um problema da sociedade que deve ser resolvido: a perda da identidade sociocultural dos locais, o qual vai ser analisado com o recurso à ferramenta Árvore do Problema (Figura 12), que explica os problemas através da identificação das suas causas e efeitos, organizado em formato de árvore (Santos et al., 2015).

### **3.1.2 Visão**

Tem como visão ser a associação de solidariedade social mais dinâmica no âmbito da revitalização do património imaterial dos locais onde atua, de uma forma sustentável, permitindo que a comunidade local do Grande Porto reproduza e recupere formas de vida e de relacionamento, conhecimentos e práticas.

### **3.1.3 Missão**

A missão é o coração e a alma de uma organização sem fins lucrativos, é a razão de ser e o que inspira os trabalhadores, voluntários, financiadores e participantes a acreditarem que a mudança é possível (Campbell & Doyle, 2006).

A missão não serve para orientar a alocação de recursos, dado que, devido à sua ambição e amplitude, muitas atividades podem ser legitimamente integradas (Campbell & Doyle, 2006).

Assim, a associação tem como missão preservar, valorizar e divulgar a identidade sociocultural dos locais onde atua, através do envolvimento da comunidade em atividades de turismo comunitário, que evidenciam tradições, memórias, histórias, gastronomia, folclore, festas populares, artes e ofícios das comunidades (PM-ADC, 2013). O projeto Percursos Comunitários é uma estratégia de intervenção para alcançar a missão da associação.

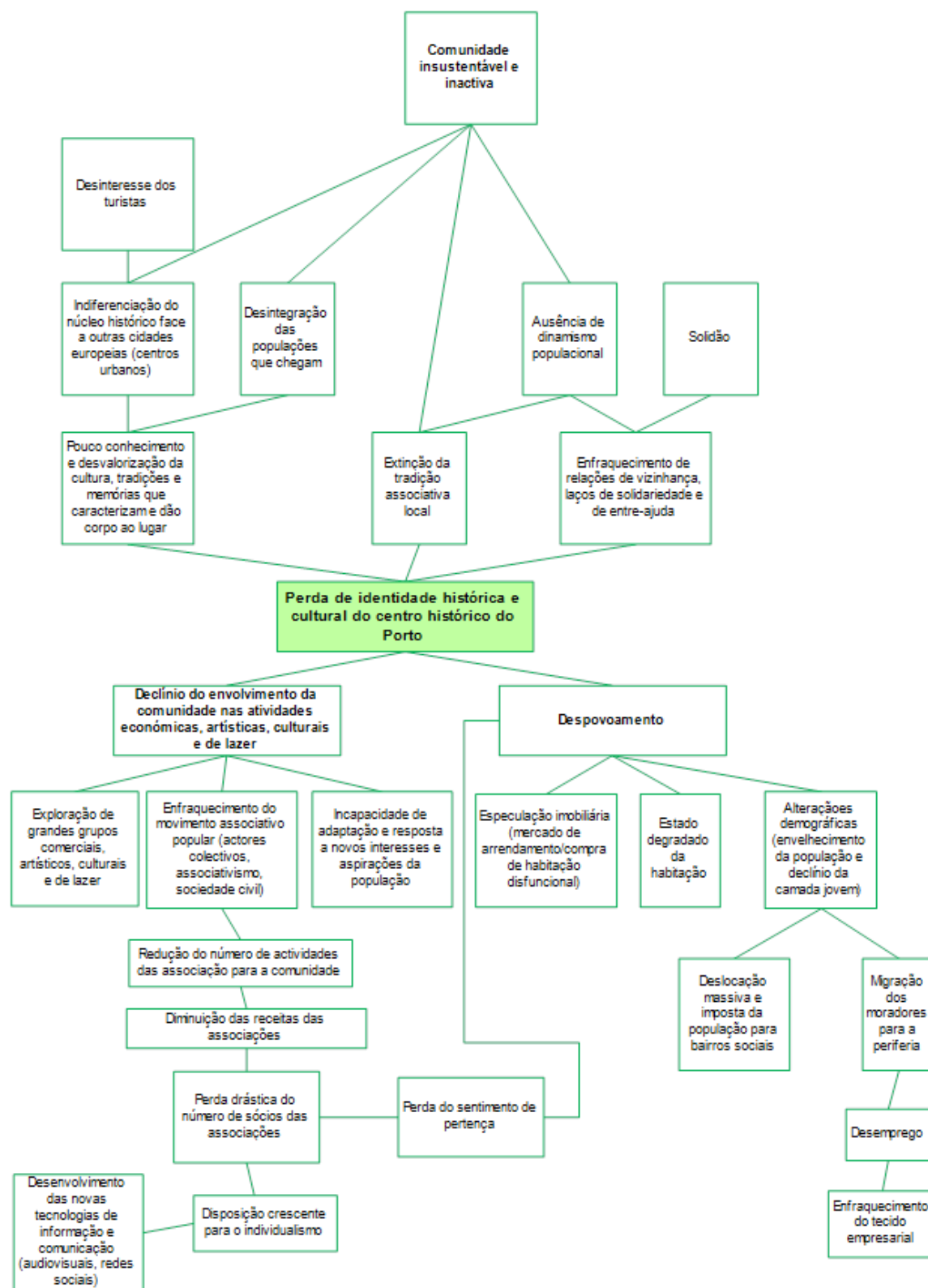


Figura 12: Árvore do Problema do projeto Percurso das Memórias referente ao Centro Histórico do Porto  
Fonte: Reis e Braga (2012).



---

### 3.1.4 Objetivos

Os objetivos adiante apresentados referem-se ao ano-cruzeiro (2019).

#### a) Objetivos Quantitativos

Quantidade prestação de serviços [nº]:	4.717
Quantidade prestação de serviços (mercado nacional):	1.722
Quantidade prestação de serviços (mercado internacional):	2.995
Volume de prestação de serviços [€]:	105.723€
Volume prestação de serviços (mercado nacional):	38.597€
Volume prestação de serviços (mercado internacional):	67.126€

#### b) Objetivos Qualitativos

Satisfação dos turistas > 95%.

Satisfação da comunidade local > 90%.

Satisfação da equipa do projeto > 95%.

Aumentar notoriedade do projeto ao nível da sociedade civil, comunidade local e turistas > 95%.

### 3.1.5 Fatores chave de sucesso

O projeto Percursos Comunitários distingue-se das restantes iniciativas de turismo, uma vez que os percursos são uma descoberta sobre o que há por detrás das fachadas dos edifícios, sobre os talentos que existem nos bastidores dos territórios visitados. A finalidade do projeto é contribuir para a formação de comunidades ativas e vivas, envolvidas no processo do desenvolvimento sustentável dos territórios onde pertencem (Reis & Braga, 2014).

Reis e Braga (2014) acreditam que ao dar oportunidade aos moradores, aos pequenos comerciantes e às associações locais de se organizarem e de se envolverem nas atividades turísticas da sua região, o projeto permite a geração de rendimentos complementares e cria as condições necessárias para a multiplicação de iniciativas empresariais, associativas e comunitárias. Mas, acima de tudo, é um instrumento de valorização e transmissão da cultura e de empoderamento das comunidades locais.

É feito à medida de pessoas preocupadas com os problemas do mundo e que desejam experimentar estilos de vida diferentes (Reis & Braga, 2014).

### 3.1.6 Impacto social

Roche (1999) sustenta que o impacto social é entendido como o conjunto de mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas, comunidades ou ecossistemas, impulsionadas por uma ação ou conjunto de ações específicas. Na Tabela 1 apresentam-se os impactos sociais gerais esperados do projeto.

Tabela 1: Impactos sociais gerais esperados

SERVIÇO	COMUNIDADE LOCAL	TURISTA	RESULTADOS
<b>Percursos Comunitários</b>	Será o motor de valorização, divulgação e perpetuação da identidade sócio-cultural, pois estão a reproduzir e a recuperar formas de vida e de relacionamento, conhecimentos e práticas, que reforçam a identidade cultural.	Experimentará a vida das comunidades locais de uma forma autêntica e real, indo ao encontro de referências culturais e identitárias distintas. Usufruirá de relações pessoais e singulares com as gentes locais que possibilitam a troca de conhecimentos e experiências.	<p>Aumento do conhecimento e valorização da cultura, tradições e memórias que caracterizam e dão corpo aos locais onde atua.</p> <p>Fortalecimento de relações de vizinhança, laços de solidariedade e de entre-ajuda.</p>
	Será um agente importante do desenvolvimento local, uma vez que são os próprios moradores, de forma associativa e comunitária, os protagonistas do desenvolvimento de atividades económicas, artísticas, culturais e de lazer, construindo uma comunidade ativa e sustentável.	Permitirá o desenvolvimento sócio-cultural das comunidades, pois estará a ajudar a melhorar a qualidade de vida das populações locais e a promover a sua luta contra a perda da identidade sócio-cultural dos locais visitados.	Perpetuação da tradição associativa local e reforço da sua identidade cultural e social, dinamismo e relevância para a comunidade.
	Obterá rendimentos e benefícios económicos complementares ao produzir e oferecer atividades turísticas; aumentará, ainda, a visibilidade, ao captar a visita dos turistas às suas associações, casas e locais de trabalho.	Pagará as atividades turísticas prestadas pela comunidade.	Melhoria económica das pessoas e das entidades coletivas.

Fonte: Adaptado de Reis e Braga (2012).

A medição de impacto diz respeito ao processo de analisar, calcular e monitorizar as mudanças (positivas ou negativas) que resultam do conjunto de atividades implementadas, sendo essencial para validar se a iniciativa cria (ou não) valor para a sociedade (Santos et al., 2015). A Tabela 2 traduz e exemplifica de que modo o projeto pretende medir o impacto social.

Tabela 2: Impactos sociais específicos esperados

PÚBLICO	PROBLEMAS	IMPACTO PREVISTO	INDICADORES DE MEDIDA	EXEMPLO (SOLUÇÃO)
Comércio Local	<p><b>Diminuição da procura</b> deste serviço face à existência de grandes superfícies.</p> <p><b>Diminuição das receitas.</b></p>	<p><b>Aumento do fluxo de clientes</b> a este local e obtenção de rendimentos.</p> <p><b>Aumento do conhecimento</b> e valorização da cultura, tradições e memórias.</p>	<p>▲ nº de clientes;</p> <p>▲ valor das receitas geradas.</p>	<p><b>Mercearias locais</b></p> <p>(Realização de uma sopa de fogo: cada turista compra um ingrediente num estabelecimento para realizar uma sopa comunitária.)</p>
Artesão	<p><b>Desvalorização e perda do saber-fazer</b>, visto que não é transmitida para as futuras gerações.</p> <p><b>Redução da venda</b> de produtos artesanais.</p>	<p><b>Valorização, divulgação e preservação</b> do saber-fazer.</p> <p><b>Aumento do conhecimento</b> e valorização da cultura, tradições e memórias.</p>	<p>▲ nº de visitas ao artesanato;</p> <p>▲ nº de indivíduos que frequentam um workshop;</p> <p>▲ nº de vendas de produto.</p>	<p><b>Barcos do Sr. Nána</b></p> <p>(Visita à oficina e museu; workshops de barcos rabelos; possível compra de produtos durante ou após visita).</p>
Coletividades	<p><b>Extinção da tradição</b> associativa.</p> <p><b>Perda das relações de vizinhança</b> e entre-ajuda.</p> <p><b>Diminuição do número de sócios e atividades</b> para a comunidade.</p> <p><b>Diminuição das receitas.</b></p>	<p><b>Perpetuação da tradição</b> associativa local e reforço da sua identidade cultural e social.</p> <p><b>Fortalecimento de relações de vizinhança</b>, laços de solidariedade e de entre-ajuda.</p> <p><b>Melhoria económica</b> das pessoas e entidades coletivas.</p>	<p>▲ nº coletividades e associações locais;</p> <p>▲ nº de pessoas que participam nas atividades;</p> <p>▲ nº de sócios e atividades;</p> <p>▲ valor das receitas geradas.</p>	<p><b>Rancho Douro Litoral</b></p> <p>(A coletividade organiza uma tarde de magusto, com castanhas e vinho, e dança folclore para a comunidade).</p>
Morador	<p><b>Desvalorização da cultura</b>, tradições e memórias.</p> <p><b>Perda do sentimento de pertença</b> e laços sociais.</p>	<p><b>Aumento do conhecimento</b> e valorização da cultura, tradições e memórias.</p> <p><b>Fortalecimento de relações de vizinhança</b>, laços de solidariedade e de entre-ajuda.</p>	<p>▲ nº de moradores dispostos a partilhar as suas histórias;</p> <p>▲ nº de pessoas que participam nas atividades;</p> <p>▲ nº de pessoas que ainda se recordam destas histórias.</p>	<p><b>Sr. Cândido Venceslau</b></p> <p>(Percorre-se com o morador a zona do Barredo, no qual se contam as histórias e vivências deste local, para que fiquem guardadas na memória coletiva)</p>

Fonte: Reis e Braga (2012).

A medição de impacto possibilita que a organização apresente a criação de valor para a sociedade aos financiadores, investidores e beneficiários, e, também, permite perceber se está a concretizar o que pretende e, assim, planear o seu crescimento para alcançar um impacto cada vez maior (Santos et al., 2015). Os mesmos autores (2015), através da figura seguinte (Figura 13), identificam os três propósitos de medir o impacto.

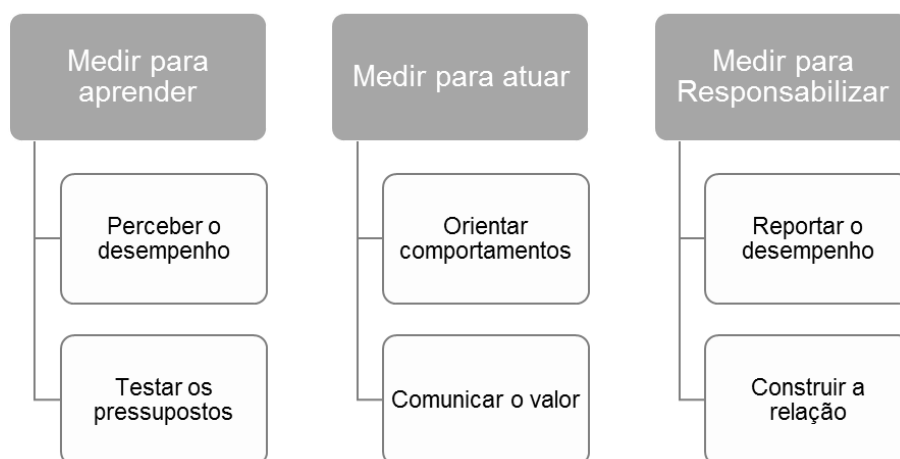


Figura 13: O porquê de medir o impacto  
Fonte: Santos et al. (2015).

## 3.2 Associação

### 3.2.1 Breve evolução

O Percurso das Memórias nasce, em 2012, no âmbito da frequência de uma Pós-Graduação em Empreendedorismo e Inovação Social das suas duas fundadoras. A ideia foi distinguida com uma menção honrosa da 1ª Edição do Concurso de Ideias de Inovação Social *Hurry Up!* da Junta de Freguesia de Paranhos, em Dezembro de 2012.

Em 2013, foi constituída Percurso das Memórias – Associação de Desenvolvimento Comunitário, como associação sem fins lucrativos, que pretende englobar uma panóplia de projetos que tenham como fim o desenvolvimento comunitário. A associação surge, não tendo apenas em vista o turismo comunitário mas, inclusivamente, atividades que permitam o desenvolvimento comunitário com base na identidade, cultura, tradições, memória, património cultural e imaterial.

A equipa é um elemento chave neste projeto, uma vez que é necessário reconhecer-se que é difícil agir sozinho e, portanto, uma equipa de gestão talentosa é indispensável para o sucesso de uma iniciativa de impacto (Santos et al., 2015). Os mesmos autores (2015) mencionam que a equipa, ao partilhar as suas várias competências em papéis complementares e de forma colaborativa, cria sinergias onde a soma dos resultados alcançados pela equipa é maior do que a soma dos resultados individuais de cada membro.

Atualmente, a equipa é constituída por Ana João Reis, licenciada em Serviço Social, que assume o cargo de vice-presidente da direção da associação e Paula Braga, licenciada em Gestão, que exerce

---

funções de presidente da direção da associação. Atualmente, existe uma colaboradora externa que apoia nas atividades da associação, Mafalda Lourenço, licenciada em Sociologia.

### 3.2.2 Localização das instalações da associação

A sede será na cidade do Porto. O trabalho a desenvolver ocorrerá no território de intervenção, com o intuito de estar próximo da comunidade local e para potenciar a captação de turistas.

### 3.2.3 Produto/Serviço

Os serviços prestados serão percursos comunitários que se entendem como percursos pedestres constituídos por atividades tradicionais e típicas de cada região, abrangendo diversas áreas como a gastronomia, o trabalho, as histórias e memórias da comunidade, o artesanato, as festividades locais, a habilidade das pessoas.

Na Tabela 3 apresenta-se características deste serviço.

Tabela 3: Características dos Percursos Comunitários

<b>Quem dinamiza</b>	As pessoas locais que vivem nos territórios visitados: os moradores, artesãos, instituições sociais, projetos sociais, associações, coletividades, comércio local, trabalhadores. São também orientados por guias comunitários locais que contam histórias, memórias e curiosidades pelos lugares onde passam.
<b>Duração</b>	Depende do número e tipo de atividades. A duração mínima é de 2 horas.
<b>Preço</b>	Depende das atividades incluídas, do número de participantes e do seu perfil. Uma parte do valor do percurso reverte a favor das comunidades locais responsáveis pela dinamização das atividades, sendo utilizado para a capacitação e desenvolvimento destas comunidades.
<b>N.º de Participantes</b>	Depende das atividades incluídas, mas nunca poderá colocar em risco a interação com as comunidades locais, privilegiando-se grupos até 25.
<b>Guia Intérprete</b>	Garante que a informação transmitida será acessível a todos os turistas comunitários, não implicando uma tradução simultânea. O objetivo principal é que experiencie, sinta o espírito desta comunidade e que se sinta parte integrante.

Fonte: Reis, Braga e Lourenço (2017).

Existem três tipologias de experiências (Tabela 4).

Tabela 4: Tipologia de Percursos Comunitários

PERCURSOS	CARATERIZAÇÃO
<b>Percursos Comunitários Fixos</b>	São percursos que acontecem com carácter regular. Por exemplo, a realização de um percurso fixo que se realiza todos os primeiros sábados de cada mês.
<b>Percursos Comunitários Temáticos</b>	São percursos que integram eventos e festividades locais que estão a ocorrer na comunidade (exemplo: sardinhas comunitárias, cantar das janeiras, magusto comunitário).
<b>Percursos Comunitários Personalizados (one-to-one)</b>	Os turistas comunitários poderão especificar quais as atividades que desejam fazer, as suas motivações e expectativas, e nós oferecemos um percurso à medida. Esta modalidade é utilizada por empresas para ações de <i>teambuilding</i> ou acolhimento de parceiros estrangeiros, grupos de amigos ou famílias para festejar datas/eventos especiais. Também, destina-se a escolas, instituições e entidades formadoras na área do turismo, na sua vertente pedagógica, no sentido de explicar o turismo comunitário.

Fonte: Reis e Braga (2014).

### 3.3 Análise de Mercado

O mercado é entendido como o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto/serviço, que partilham uma necessidade ou desejo particular que podem ser satisfeitos através de trocas e relacionamentos. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam essa necessidade, têm recursos para efetuar uma troca e estão dispostos a oferecer esses recursos em troca do que eles querem (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005).

Nesta secção pretende-se definir o mercado para o produto em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de competidores. A dimensão do mercado pode ser avaliada pelo nível de consumo do produto numa determinada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, em alternativa, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características (IAPMEI, 2016). Embora o projeto pretenda responder a uma necessidade social, para solucioná-la e ser sustentável, deve-se ter em conta aos bens ou serviços prestados. Logo, deve-se analisar quem vai adquiri-los e porque é que os vão adquirir (Forth Sector Development, 2013).

No que respeita ao estágio de desenvolvimento, este pode se encontrar nas seguintes etapas: embrionário, crescimento, maturidade e declínio. A fase onde se encontra influenciará significativamente a estratégia de negócio que deve ser assumida (IAPMEI, 2016).

#### 3.3.1 Estratégia de segmento de mercado

Como nem todos gostam do mesmo, existem diferentes tipos de clientes, logo é necessário dividir o mercado em segmentos. Em primeiro lugar reconhece-se as diferenças demográficas, psicográficas (estudo do estilo de vida, atividades, interesses, etc.) e comportamentais entre os

---

consumidores. Seguidamente identificam-se e descrevem-se grupos distintos, que podem preferir ou exigir diferentes produtos. Posteriormente, decidem-se quais são os mercados-alvo para a organização e desenvolve-se uma oferta de mercado, que é posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que transmite um ou mais benefícios centrais. (Kotler et al., 2005).

Segundo a Associação de Turismo do Porto e Norte, a região recebeu 967 mil turistas nacionais e 905 mil internacionais nos primeiros seis meses de 2017 (Lusa, 2017). O Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT – Instituto de Turismo) realizou um estudo, em parceria com o Turismo do Porto e Norte de Portugal e o Aeroporto do Porto, o qual traça o perfil do turista que visitou o Porto e Norte de Portugal durante o Inverno, referente a Outubro de 2016 a Março de 2017 (IPDT, 2017a). O estudo utilizou como metodologia o inquérito, aplicado na sala de embarque do Aeroporto Francisco Sá Carneiro, a todos exceto residentes e passageiros em trânsito, o que resultou numa amostra de 643 turistas (IPDT, 2017b).

O turista apresenta idades compreendidas entre os 19 e os 40 anos (56%) e a maioria é casado, embora 37% seja solteiro (IPDT, 2017a). Estes são provenientes maioritariamente de França, Espanha e Suíça e com menor destaque surgem os originários da Alemanha, Reino Unido e Holanda (Lusa, 2017). O estudo indica também que 6 em cada 10 turistas que chegam ao aeroporto pernoitam no grande Porto. Os turistas que estão em negócios ou em lazer/férias concentram-se maioritariamente no grande Porto, já os turistas que visitam familiares/amigos ficam, na sua maioria, alojados em locais fora do grande Porto. São 45%, os turistas que ficam no grande Porto, que pernoitam em hotéis. Os que ficam no Norte de Portugal pernoitam na casa de familiares e amigos (53%) ou em habitação própria (46%) (IPDT, 2017a).

A estada média aumentou de 6 para quase 7 noites, sendo o consumo médio por pessoa e noite de 79€, mais 5€ que no período homólogo anterior. O consumo médio dos turistas por estada fixa-se agora nos 967 euros, um aumento de 222 euros comparativamente ao gasto apurado em igual período de 2015/16 (IPDT, 2017a).

Os locais que os turistas afirmam ter gostado mais foram: o rio Douro, a ribeira e a zona histórica do Porto, tendo ainda merecido algum destaque a gastronomia e vinhos, o vinho do Porto e as caves. De salientar que, entre todas as atividades praticadas pelos turistas na visita ao Porto e Norte, mais de 70% dos inquiridos apontaram a gastronomia como a sua preferência, mais 5% do que no período homólogo anterior (Lusa, 2017).

Conforme anteriormente referido, a região do Norte de Portugal acolheu 1.872 mil turistas (967 mil nacionais e 905 mil internacionais) nos primeiros seis meses de 2017, o que, numa base projecional, significará 3.744 mil turistas nacionais e internacionais.

Perspetiva-se que a quota de mercado da empresa, após estudo de mercado realizado, seja de 0,12%, correspondendo a 0,04% a turistas nacionais e 0,08% a turistas internacionais.

### 3.3.2 Análise PEST

A etapa fundamental no planeamento do marketing é entender o ambiente de marketing: a configuração onde o marketing ocorre. Existem dois níveis de análise: primeiro, o macroambiente das amplas forças sociais que influenciam um negócio; e em segundo lugar, o microambiente de forças mais próximas da empresa que afetam a capacidade de atender os seus clientes (Kotler et al., 2005).

A análise PEST, que corresponde à primeira análise, tem em vista perceber como os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos influenciam o macroambiente (Kotler et al., 2005). Ou seja, pretende avaliar as tendências que afetam o mercado, no qual o projeto está integrado, de forma a perceber qual o impacto na organização.

A análise PEST referente ao setor de turismo teve por base a análise efetuada no Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma Ambição (Turismo Portugal, 2015).

#### 3.3.2.1 Político–legais

FATORES	IMPACTO NO AMBIENTE COMPETITIVO
Apoios do Portugal 2020 e estímulo à cooperação e à integração entre atores e entidades no âmbito dos apoios disponibilizados, privilegiando intervenções integradas.	+
Elevados incentivos financeiros e fiscais, instrumentos de engenharia financeira (capital de risco e linhas de crédito bonificado) e apoios à empregabilidade, que podem ser utilizados para qualificar e internacionalizar a oferta turística.	+
Baixa coordenação intra e inter-regional nos esforços de promoção e incipiente avaliação da eficácia e eficiência antes e após as ações desenvolvidas.	-
Custos elevados com a energia, o edifício e construção e juros de financiamento, na estrutura de custos das empresas do turismo.	-

#### 3.3.2.2 Económicos

FATORES	IMPACTO NO AMBIENTE COMPETITIVO
Elevada taxa de sazonalidade, devido à dependência do segmento de Sol & Mar e pelo baixo grau de desenvolvimento de segmentos turísticos mais estáveis em procura.	-
Excelentes infraestruturas de transporte e de suporte ao turismo, reconhecidas internacionalmente.	+
Supremacia de uma visão individualizada nas ações, derivada da ausência de sensibilidade para o funcionamento em redes, que permite uma maior sustentabilidade económica.	-
Predomínio económico (e financeiro/cambial) dos mercados emissores fortes, o que torna os destinos europeus mais acessíveis sem perda de valor.	+



### 3.3.2.3 Socioculturais

FATORES	IMPACTO NO AMBIENTE COMPETITIVO
Vasta riqueza cultural, natural e patrimonial, que está geograficamente concentrada.	+
Boa capacidade dos portugueses de acolherem bem, genuína e autenticamente.	+
O turista toma a decisão não em função da procura de destino/geografia, mas sim de um produto/experiência.	+
Alterações demográficas no país, nomeadamente o envelhecimento e consequente desvitalização social que se retrata na paisagem humana.	-

### 3.3.2.4 Tecnológicos

FATORES	IMPACTO NO AMBIENTE COMPETITIVO
Fraco investimento de I&D no setor do turismo e escassez de parcerias entre o sistema científico e tecnológico e as empresas turísticas	-
Aumento da utilização das redes sociais como ferramenta de pesquisa e aquisição de informações sobre os destinos turísticos.	+
Investimento na formação técnico-profissional dos profissionais do setor do turismo	+
Falta de investimento tecnológico na conceção e comercialização dos produtos turísticos.	-

Esta análise permite capturar e organizar todos os fatores externos, mas não pretende resolvê-los (Forth Sector Development, 2013). Portanto, neste caso, proporcionou a reflexão sobre o macroambiente no setor turístico, de forma a avaliar o impacto dos fatores na organização PM-ADC.

### 3.3.3 Análise das 5 Forças de Porter

Porter (1980) defende que as organizações ao definirem as suas estratégias devem realizar a análise das cinco forças competitivas (Figura 14).

De seguida, apresenta-se uma avaliação do comportamento das empresas concorrentes e o impacto das mesmas no sucesso do PM-ADC.

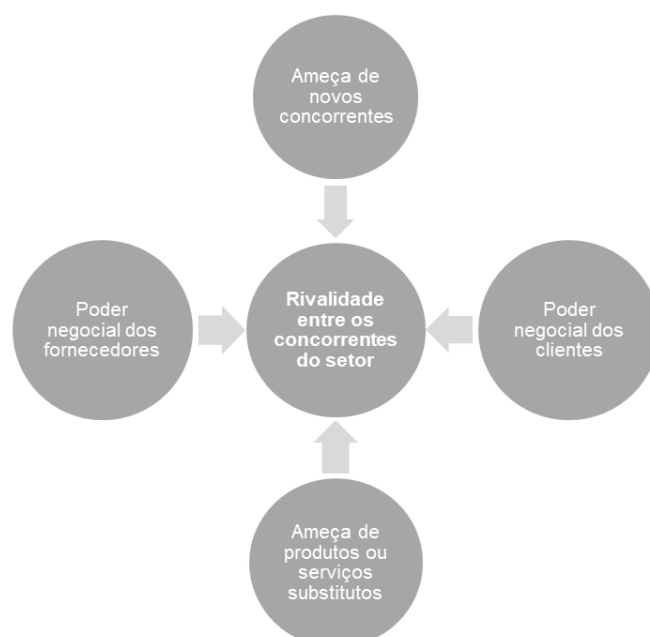


Figura 14: Representação esquemática do jogo das forças de Porter  
Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à ameaça de novos concorrentes, Porter (1980) considera que existem diversos fatores que constituem barreiras à entrada dos mesmos. Um destes fatores refere-se à presença de economias de escala, que podem forçar uma empresa a integrar-se numa larga escala, arriscando a uma reação das empresas existentes. No setor do turismo do Porto, identifica-se, por exemplo, a Douro Azul como uma das empresas representativa de uma economia de escala. Logo, poderá pôr em risco a dinâmica do PM-ADC, na medida em que está a integrar-se numa pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custo. Por outro lado, o aumento do número de turistas incentivou muitas empresas públicas e privadas a investir neste setor, consequentemente há uma grande dificuldade em adquirir quotas de mercado significativas. Mas, para regular este fenómeno, tem surgido legislação que proíbe ou limita o início de atividade, logo, o serviço prestado terá que ser cada vez mais diferenciado para que a empresa se destaque. O PM-ADC tem apostado na diferenciação, com o intuito de conseguir entrar neste setor, ao focar-se no turismo comunitário, contrariamente à maioria das empresas que recorrem ao turismo em massa pela sua rendibilidade e resultados imediatos. A dificuldade de acesso aos canais de distribuição dos serviços tem sido outra barreira de entrada no mercado turístico, por isso, a organização tem vindo a tentar criar novos canais.

A rivalidade entre concorrentes, no setor do turismo do Porto, é elevada, pois verifica-se um elevado número de empresas concorrentes, dado que é um setor que está em rápido crescimento, devido ao aumento do fluxo turístico na região. A diversidade de concorrentes origina a existência de inúmeras estratégias competitivas e formas diferentes de competir e de relação entre si. Desta forma, surgem dificuldades acrescidas às empresas em compreender as eventuais “regras do jogo” da indústria, sendo este um dos obstáculos sentidos pelo PM-ADC.

A entrada de novos serviços substitutos pode acontecer com a entrada de novas empresas concorrentes. O PM-ADC constrói itinerários únicos e personalizados dinamizados pela comunidade

---

local, que não são prestados ainda por outras entidades no setor. Porém, uma empresa de animação turística concorrente pode criar um serviço idêntico e satisfazer as necessidades dos clientes. Em consequência pode registar-se uma maior sensibilidade ao preço, devido a possíveis alterações nos rendimentos, o que traduziria a perda de clientes que usufruíram de serviços substitutos.

Relativamente ao poder negocial dos clientes, os avanços tecnológicos têm contribuído para o aumento deste poder, visto que o turista conhece os fornecedores de serviços que existem no mercado. Assim, passa a ter a possibilidade de fornecimento próprio, sem ter que recorrer aos serviços da organização.

O poder negocial dos fornecedores é também um fator a ter em consideração. No que respeita ao PM-ADC, entende-se como fornecedores a comunidade que dinamiza as atividades que são apresentadas ao turista. Então, há uma elevada dependência da organização com os fornecedores para garantir os serviços ao turista. Além disso, os fornecedores podem vir a prestar o serviço ao turista, sendo uma ameaça para o sucesso da organização.

A análise das 5 forças de Porter aliado à análise SWOT, a ser apresentado seguidamente, irão permitir desenhar a estratégia empresarial do PM-ADC.

### **3.3.4 Análise SWOT**

SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* e que significam respetivamente: forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças. Pretende fazer o cruzamento entre a análise do ambiente interno e externo das empresas, sendo uma ferramenta de suporte ao processo de planeamento estratégico, em que no eixo externo se encontram as oportunidades e ameaças, enquanto, no eixo interno se encontram as forças e as fraquezas. A sua importância no apoio à formulação de estratégias advém da sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis internas e externas, auxiliando na construção de opções estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação. Esta ferramenta tem como principal objetivo uma análise sistemática da posição concorrencial de uma organização (Pelz, 2004).

Segue-se a análise SWOT relativa à organização PM-ADC:

#### **Oportunidades:**

O1 - Turismo crescente no Porto.

O2 – Aumento de turistas que pretendem ter experiências únicas e autênticas que não encontram no turismo de massas.

O3 - Locais cujo património cultural e humano é dotado de características únicas e genuínas que contem valor turístico.

#### **Ameaças:**

A1 - Dificuldade da comunidade em comunicar em língua estrangeira (inglês);

A2 - Proliferação do turismo em massa;

A3 - Dificuldade na gestão de disponibilidades da comunidade;

A4 - Pode existir uma certa dependência sazonal.

**Pontos Fortes:**

PF1 - Projeto desenvolvido desde Abril de 2012 com colaboração da Fundação Porto Social, do Instituto de Empreendedorismo Social e do INSEAD.

PF2 - Percursos comunitários fixos, temáticos e personalizados testados;

PF3 - Trabalho de terreno na comunidade local: entrevistas a moradores, associações e coletividades,

PF4 - Articulação com turistas e operadores turísticos, e ainda, com diversos especialistas associados ao turismo;

PF5 - Equipa perita na identificação e registo de talentos tradicionais e memórias;

PF6 - O projeto dá oportunidade ao turista de experienciar a cultura impar dos territórios visitados.

**Pontos Fracos:**

Pf1 - Dificuldade de integração no mercado turístico do Porto;

Pf2 - Dificuldade de comunicação e marketing dos percursos;

Pf3 - Ausências de recursos humanos especializados na área do marketing e comercial;

Pf4 - Dificuldade na captação de turistas estrangeiros.

Da combinação dos fatores resulta a matriz SWOT do PM-ADC (Tabela 5).

Tabela 5: Matriz SWOT da Associação Percurso das Memórias

<div>Análise Interna</div> <div>Análise Externa</div>	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<p>PF1 - Projeto desenvolvido desde Abril de 2012 com colaboração da Fundação Porto Social, do Instituto de Empreendedorismo Social e do INSEAD.</p> <p>PF2 - Percursos comunitários fixos, temáticos e personalizados testados;</p> <p>PF3 - Trabalho de terreno na comunidade local: entrevistas a moradores, associações e coletividades,</p> <p>PF4 - Articulação com turistas e operadores turísticos, e ainda, com diversos especialistas associados ao turismo;</p> <p>PF5 - Equipa perita na identificação e registo de talentos tradicionais e memórias;</p> <p>PF6 - O projeto dá oportunidade ao turista de experienciar a cultura impar dos territórios visitados.</p>	<p>Pf1 - Dificuldade de integração no mercado turístico do Porto;</p> <p>Pf2 - Dificuldade de comunicação e marketing dos percursos;</p> <p>Pf3 - Ausências de recursos humanos especializados na área do marketing e comercial;</p> <p>Pf4 - Dificuldade na captação de turistas estrangeiros.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 - Turismo crescente no Porto.</p> <p>O2 – Aumento de turistas que pretendem ter experiências únicas e autênticas que não encontram no turismo de massas.</p> <p>O3 - Locais cujo património cultural e humano é dotado de características únicas e genuínas que contem valor turístico.</p>	<p>O1/O2/PF2/PF4/PF6 – Promover o turismo comunitário.</p> <p>O3/PF1/PF3/PF5 – Aumentar o conhecimento de talentos tradicionais e memórias locais.</p>	<p>O1/Pf1/Pf2/Pf4 – Promover a associação através de ações de marketing e diferentes canais de distribuição.</p> <p>O3/Pf3/Pf4 – Aumentar as ações de marketing.</p>
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>A1 - Dificuldade da comunidade em comunicar em língua estrangeira (inglês);</p> <p>A2 - Proliferação do turismo em massa;</p> <p>A3 - Dificuldade na gestão de disponibilidades da comunidade;</p> <p>A4 - Pode existir uma certa dependência sazonal.</p>	<p>A1/PF5 – Identificar guias intérpretes.</p> <p>A2/PF2/PF6 – Apostar no turismo sustentável.</p> <p>A3/PF3/PF5 – Aumentar o número de agentes na comunidade.</p> <p>A4/PF2/PF4 – Criar percursos personalizados e ajustados às diferentes épocas do ano.</p>	<p>A1/Pf1/Pf5 – Promover percursos comunitários para os agentes turísticos.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Após a análise da matriz SWOT (Tabela 5) e as 5 cinco forças de Porter, foram definidas algumas estratégias que pretendem ser implementadas pela organização, com o intuito de alcançar o seu sucesso. Estas serão explanadas seguidamente.

### 3.4 Estratégia de Marketing

O marketing é entendido como o processo de identificação e quantificação das necessidades do cliente e de definição de uma estratégia clara para as satisfazer (IAPMEI, 2016). O marketing pretende, ao longo da vida do produto, encontrar novos clientes e manter os clientes atuais,

melhorando o recurso e o desempenho do produto, aprendendo com os resultados das vendas do produto e gerindo o desempenho repetido (Kotler et al., 2005).

Entende-se o marketing como uma atitude pessoal, uma cultura de empresa, uma estratégia, um conjunto de técnicas e meios e uma prática feita de antecipação e de reatividade (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionisio, & Rodrigues 2009).

O principal objetivo de uma estratégia de marketing é o desenvolvimento do negócio, considerando as seguintes dimensões: a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa, de forma a fundamentar as opções táticas de marketing (IAPMEI, S/D).

O marketing tem associado os custos necessários para transmitir as novidades aos clientes e manter o seu interesse no produto (Coelho et al., 2011).

O produto é, segundo Kotler et al. (2005), qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado de atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer uma vontade ou necessidade, que inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias.

### 3.4.1 Estratégia de preço

Kotler et al. (2015) definiu preço como a quantia de dinheiro cobrado por um produto ou serviço ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar o produto ou serviço.

A fixação de preço para um produto completamente novo, causa algumas dificuldades. Logo, normalmente determina-se o preço considerando todos os custos associados à produção, marketing e distribuição do produto numa base unitária (valor mínimo do produto) e a partir daí define-se o valor final com base em margens típicas de mercado (IAPMEI, 2016).

Contudo, o preço é também um aspeto crucial, dado que é a partir do preço que se vai avaliar o volume de negócios que se pode obter: vendas totais, *cash-flows* (entradas e saídas de dinheiro) e lucros (Coelho et al., 2011).

A Tabela 6 apresenta o preço dos serviços prestados pelo PM-ADC, o qual é estabelecido para um mínimo de duas pessoas e um máximo de 25, variando o preço de acordo com o número de elementos do grupo e tipologia de atividade.

Tabela 6: Preço das atividades do projeto

ATIVIDADES N.º DE PARTICIPANTES	PERCURSO PEDESTRE	PERCURSO PEDESTRE + ALMOÇO/JANTAR	PERCURSO PEDESTRE + WORKSHOP
2-4	20€	40€	30€
5-9	15€	35€	25€
10-19	10€	30€	20€
20-25	5€	20€	15€
<b>Preço Médio/ Serviço</b>	12,5€	31,25€	22,5€
<b>Preço Médio Global/Serviço</b>	<b>22,08€</b>		

Fonte: Adaptado de Reis, Braga e Lourenço (2017).

Os preços anteriormente definidos tiveram por base a realização de um *benchmarking*, considerando-se os preços praticados pelos principais concorrentes.

### 3.4.2 Estratégia promocional

A promoção é o conjunto de atividades que facilitam a apresentação do produto ou serviço aos clientes e é capaz de persuadi-los a comprar (Kotler et al., 2005).

Assim, dar a conhecer o produto/serviço ao cliente é um aspeto muito relevante do negócio. Ter uma imagem própria é fundamental para a promoção do negócio, de forma a esta se distinguir das concorrentes. Por isso, usar nomes e símbolos diferenciadores é essencial para cumprir este critério (Coelho et al., 2011). O PM-ADC definiu este logótipo (Figura 15) como o seu cartão de identidade, embora este esteja a ser redesenhado:




Figura 15: Logótipo da organização Percurso das Memórias  
Fonte: Reis e Braga (2014).

De forma a informar e influenciar a compra e aceitação do produto/serviço/ideia no mercado, utiliza-se a publicidade, que consiste no processo de comunicação de carácter impessoal e controlado, através de meios massivos, dirigido a potenciais clientes (Coelho et al., 2011).

Existem diferentes formas de fazer publicidade, no entanto, a organização tem recorrido aos seguintes meios (Tabela 7).

Tabela 7: Meios de Publicidade

PUBLICIDADE	
Internet	<a href="http://www.facebook.com/percursodasmemorias">www.facebook.com/percursodasmemorias</a> <a href="https://www.linkedin.com/in/percursodasmemorias/">https://www.linkedin.com/in/percursodasmemorias/</a> Site próprio em construção
Panfletos em português e inglês	Exemplo:

<b>Rádio</b>	Presença em alguns programas de rádio (rádio Manobras e TSF).
<b>Participação em eventos</b>	Organização do Seminário: “Turismo e Desenvolvimento Comunitário”   Dia Mundial do Turismo 2014.  Participação em seminários, conferências, feiras sobre turismo para dar a conhecer o projeto e desenvolver a rede de contactos, tais como: ciclo de comunicações livres na III Mosaico Social & IX MANIFesta; II FÓRUM de “Empreendedorismo e Inovação Social - FAZER DIFERENÇA”; entre outros.
<b>Criação de Gift</b>	Permite divulgar as tradições e a iniciativa – ex: postal de turismo comunitário, fotos da polaroid, entre outros.
<b>Postos de turismo e unidades hoteleiras</b>	Divulgação nos postos de turismo da Câmara Municipal do Porto e outras entidades turísticas.
<b>Divulgação na imprensa</b>	

Fonte: Adaptado de Reis e Braga (2012).

As vendas promocionais têm sido um outro recurso utilizado, uma vez que garantem um aumento das vendas num curto espaço de tempo, estimulado pela vantagem acrescida da oferta que acompanha o produto/serviço (Coelho *et al.*, 2011). Como exemplo, recorremos à oferta de um barco miniatura na participação de um *workshop* de barcos rabelos, no âmbito de um percurso comunitário.

Coelho *et al.* (2011) apresenta o marketing direto como uma estratégia de promoção que adquiriu muita importância nos últimos anos, por ser um meio mais económico que a publicidade e permite dirigir-se aos clientes de forma personalizada, através do correio, e-mail e telefone.

### 3.4.3 Estratégia de venda

Após estar definida a estratégia de Marketing, deverão ser indicados e implementados os circuitos e canais de vendas que serão a base do processo de comunicação com o potencial comprador (IAPMEI, 2016).



---

Para isso é necessário recorrer à distribuição do serviço, que se entende como um conjunto de ações que permitem a transferência dos produtos/serviços desde o produtor ao consumidor, com a finalidade de colocá-los no local adequado e em tempo oportuno (Coelho *et al.*, 2011). Segundo os mesmos autores, existem duas formas principais de fazer chegar o produto/serviço ao consumidor: a venda direta ou através de intermediários.

A estratégia a ser utilizada, neste momento, será recorrer a intermediários, nomeadamente com o recurso às novas tecnologias, que expandiram os canais de distribuição. Assim, pretende-se estabelecer parcerias com agentes turísticos (postos de turismo da Câmara Municipal do Porto, da Douro Azul, entre outros) para que possam vender os percursos comunitários. Assim, seria fundamental tornar a organização sócia da Associação de Turismo do Porto e Norte, dado que estas entidades pertencem a este círculo como associados e a própria entidade promove diversas ações que poderiam potenciar os contactos e até as vendas do serviço. Tal pode-se constatar quando referem que: *“os Membros desta associação terão a oportunidade de fazer parte deste projeto credível e de prestígio, em parceria com um conjunto de entidades públicas e privadas, beneficiando das seguintes contrapartidas: projeção e promoção da entidade/imagem através das ações promocionais inscritas no plano de marketing e no material promocional da associação; acesso à informação disponível na base de dados (clientes e prestadores de serviços), sales leads, newsletters, listas de eventos”*, entre outras (Associação de Turismo do Porto e Norte, 2017). Simultaneamente, estabelecer-se-á contactos com outras entidades turísticas que possam promover os serviços do Percurso das Memórias e receber uma comissão por cada venda efetuada.

Um outro canal será a loja *online*, disponível no site do projeto, onde se poderá efetuar as reservas e pagamentos dos percursos disponíveis.

Também, será uma prioridade tornar os agentes turísticos internacionais distribuidores deste serviço, pois, desta forma, os turistas já teriam conhecimento e acesso ao serviço no país de origem.

A longo prazo, haverá interesse em criar um posto de turismo próprio (Posto de Turismo Comunitário), no qual se venderia os serviços da organização e de outras organizações com a mesma missão social, quer nacionais quer internacionais.

### **3.5 Projeções Económicas e Financeiras**

Estas projeções têm como objetivo definir o capital essencial para iniciar as atividades da empresa, determinar as fontes de financiamento, prever os rendimentos e gastos decorrentes do negócio, os *cash-flows* (entradas e saídas de caixa) (Coelho *et al.*, 2011) e avaliação do projeto.

#### **3.5.1 Pressupostos**

Os pressupostos considerados para a elaboração do plano económico e financeiro são apresentados na tabela seguinte (Tabela 8).

Tabela 8: Pressupostos gerais para análise do projeto, no período de 2018 a 2023<sup>1</sup>

Ano inicial do projeto (Ano 0)	2018
Prazo médio de Recebimento (dias)	32
Prazo médio de Pagamento (dias)	20
Prazo de pagamento de IVA	Trimestral
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	2,50%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou $p^0$	5,00%
Beta U de empresas de referência	145,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00
Prazo de pagamento de IVA	Trimestral
Unidade Monetária	Euro (€)

O planeamento do projeto é efetuado no ano 2018 até 2023. O ano 2018 é considerado como o período para a realização do investimento. Já o ano 2019 é entendido como o ano cruzeiro, na medida que se perspetiva que a faturação e os efeitos do projeto já estarão estabilizados.

Admitimos o prazo médio de recebimento de 32 dias, enquanto o prazo médio de pagamento corresponde a 20 dias. A taxa de IVA considerada é de 23%.

### 3.5.2 Plano de exploração previsional

#### 3.5.2.1 Prestação de serviços

A Tabela 9 traduz o total de prestação de serviços a turistas nacionais e internacionais, relativos aos anos de 2018 a 2023, considerando a taxa de variação de preços constante ao longo dos anos, no valor de 1,50%. Para determinar o número de serviços vendidos, teve-se por base os 3.744 mil turistas nacionais e internacionais que visitam por ano a região, perspetivando-se que a quota de mercado da empresa seja de 0,04% turistas nacionais e 0,08% turistas internacionais, perfazendo um total de 0,12%. O preço dos serviços é de 22,08€ (ano 2018) que corresponde ao valor médio global de todos os serviços prestados pela organização.

<sup>1</sup> Para a realização do presente estudo recorreu-se à folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI no âmbito do sistema de incentivos FINICIA ([www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)).

Tabela 9: Previsão de serviços, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Taxa de variação dos preços</b>		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Percursos Comunitários</b>	<b>33 067</b>	<b>38 597</b>	<b>43 094</b>	<b>45 928</b>	<b>47 782</b>	<b>48 499</b>
Quantidades vendidas	1 498	1 722	1 894	1 989	2 039	2 039
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	10,00%	5,00%	2,50%	0,00%
Preço Unitário	22,08	22,41	22,75	23,09	23,43	23,79
<b>TOTAL</b>	<b>33 067</b>	<b>38 597</b>	<b>43 094</b>	<b>45 928</b>	<b>47 782</b>	<b>48 499</b>
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÃO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Percursos Comunitários</b>	<b>66 134</b>	<b>67 126</b>	<b>68 133</b>	<b>69 155</b>	<b>70 192</b>	<b>71 245</b>
Quantidades vendidas	2 995	2 995	2 995	2 995	2 995	2 995
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	10,00%	5,00%	2,50%	0,00%
Preço Unitário	22,08	22,41	22,75	23,09	23,43	23,79
<b>TOTAL</b>	<b>66 134</b>	<b>67 126</b>	<b>68 133</b>	<b>69 155</b>	<b>70 192</b>	<b>71 245</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>33 067</b>	<b>38 597</b>	<b>43 094</b>	<b>45 928</b>	<b>47 782</b>	<b>48 499</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – EXPORTAÇÕES</b>	<b>66 134</b>	<b>67 126</b>	<b>68 133</b>	<b>69 155</b>	<b>70 192</b>	<b>71 245</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>99 201</b>	<b>105 723</b>	<b>111 227</b>	<b>115 082</b>	<b>117 974</b>	<b>119 744</b>
<b>IVA VENDAS</b> 23,00%	<b>7 605</b>	<b>8 877</b>	<b>9 912</b>	<b>10 563</b>	<b>10 990</b>	<b>11 155</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>99 201</b>	<b>105 723</b>	<b>111 227</b>	<b>115 082</b>	<b>117 974</b>	<b>119 744</b>

### 3.5.2.2 Fornecimento e serviços externos

A Tabela 10 permite aferir que a organização terá como gastos anuais de maior relevância, no que concerne ao fornecimento de serviços externos, as rubricas de trabalhos especializados, que concerne ao pagamento à comunidade local que prestará os serviços à comunidade, e os *royalties* que permitirão que outras entidades comercializem os nossos serviços.

Tabela 10: Previsão do fornecimento e serviços externos, no período de 2018 a 2023

					2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de Crescimento</b>						1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	<b>Tx IVA</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Serviços Especializados										
Trabalhos Especializados	23,00%	100,0%		992,01	11 904,12	12 082,68	12 263,92	12 447,88	12 634,60	12 824,12
Publicidade e Propaganda	23,00%	75,0%	25,0%	250,00	3 000,00	3 045,00	3 090,68	3 137,04	3 184,09	3 231,85
Materiais										
Material de escritório	23,00%	100,0%		50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Energia e fluidos										
Electricidade	23,00%	100,0%		50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Combustíveis	23,00%	75,0%	25,0%	300,00	3 600,00	3 654,00	3 708,81	3 764,44	3 820,91	3 878,22
Água	6,00%	100,0%		30,00	360,00	365,40	370,88	376,44	382,09	387,82
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e estadas	23,00%	100,0%		100,00	1 200,00	1 218,00	1 236,27	1 254,81	1 273,64	1 292,74
Serviços diversos										
Renda e alugueres	23,00%	100,0%		400,00	4 800,00	4 872,00	4 945,08	5 019,26	5 094,55	5 170,96
Comunicação	23,00%	100,0%		45,00	540,00	548,10	556,32	564,67	573,14	581,73

Seguros		100,0%	20,83	250,00	253,75	257,56	261,42	265,34	269,32
Royalties	23,00%	100,0%	1 984,02	23 808,25	24 165,37	24 527,85	24 895,77	25 269,20	25 648,24
TOTAL FSE				50 662,37	51 422,30	52 193,64	52 976,54	53 771,19	54 577,76
FSE – Custos Fixos				49 012,37	49 747,55	50 493,77	51 251,17	52 019,94	52 800,24
FSE – Custos Variáveis				1650,00	1 674,75	1 699,87	1 725,37	1 751,25	1 777,52
TOTAL FSE				50 662,37	51 442,30	52 193,64	52 976,54	53 771,19	54 577,76

### 3.5.2.3 Gastos com pessoal

Segundo Coelho et al. (2011), é fundamental decidir os recursos humanos necessários e estabelecer uma política de contratação de acordo com um organograma, no qual se determine as funções de cada trabalhador, quer seja sócio ou empregado.

Tabela 11: Gastos com pessoal, no período de 2018 a 2023

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Nº Meses</b>		14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>			1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
<b><u>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</u></b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Administração / Direção		1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing		1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional		1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b><u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u></b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Administração / Direção		12 833	13 026	13 221	13 420	13 621	13 825
Comercial / Marketing		9 625	9 769	9 916	10 065	10 216	10 369
Produção / Operacional		9 625	9 769	9 916	10 065	10 216	10 369
<b>TOTAL</b>		<b>32 083</b>	<b>32 565</b>	<b>33 053</b>	<b>33 549</b>	<b>34 052</b>	<b>34 563</b>
<b><u>QUADRO RESUMO</u></b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Remunerações							
Órgãos Sociais		12 833	13 026	13 221	13 420	13 621	13 825
Pessoal		19 250	19 539	19 832	20 129	20 431	20 738
Encargos sobre remunerações		7 620	7 734	7 850	7 968	8 087	8 209
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		321	326	331	335	341	346
Gastos de ação social		3 463	3 463	3 463	3 463	3 463	3 463
Outros gastos com pessoal		300	300	300	300	300	300
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>43 787</b>	<b>44 387</b>	<b>44 997</b>	<b>45 615</b>	<b>46 243</b>	<b>46 880</b>
<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 412	1 433	1 454	1 476	1 498	1 521
Outro Pessoal	11,00%	2 118	2 149	2 182	2 214	2 247	2 281
Retenção IRS Colaborador	15,00%	4 813	4 885	4 958	5 032	5 108	5 184
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>8 342</b>	<b>8 467</b>	<b>8 594</b>	<b>8 723</b>	<b>8 854</b>	<b>8 986</b>

Na Tabela 11 verifica-se que será necessário contratar 3 pessoas com cargos distintos: uma diretora, um técnico de marketing e uma técnica operacional, com o objetivo de garantir a execução das atividades. O valor anual inerente à afetação destes recursos é no primeiro ano (2018) de 43.787€, aumentando 1,50% nos anos consequentes. O valor indicado inclui os custos salariais, acrescidos dos respetivos encargos sociais por conta do empresário e dos funcionários, os custos do seguro de acidentes de trabalho e formação. A formação dos sócios e funcionários, embora seja uma obrigação, é entendida como indispensável para que se possa inovar nos serviços e nas práticas institucionais, de forma a se consolidar a empresa (Coelho et al., 2011).

### 3.5.3 Investimento

O plano ou mapa de investimentos é uma componente essencial para o arranque da organização, já que permite calcular o custo para abrir o negócio, ou seja, conhecer as necessidades iniciais de capital (Coelho et al., 2011).

#### 3.5.3.1. Descrição do investimento

A Tabela 12 diz respeito ao investimento que será realizado no primeiro ano de execução.

Tabela 12: Investimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis, no ano de 2018

INVESTIMENTO POR ANO		2018
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		
Edifícios e Outras Construções		5 000
Equipamento de Transporte		15 000
Equipamento Administrativo		4 500
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>24 500</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>		
Programas de computador		500
Propriedade industrial		2 500
<b>Total Ativos Intangíveis</b>		<b>3 000</b>
<b>Total Investimento</b>		<b>27 500</b>

O presente plano contempla um investimento em ativos de 27.500,00€ (excluindo o IVA), compreendendo a realização de obras de adaptação no espaço que será a sede da organização; a aquisição de um veículo novo, 2 computadores, *software* de gestão; e o registo da marca.

#### 3.5.3.2. Descrição do financiamento

O financiamento consiste no montante de capital essencial para cobrir as despesas de arranque e funcionamento da organização (Coelho et al., 2011).

Com base na análise da Tabela 13, verifica-se que no ano de 2018, as fundadoras da organização irão fazer um investimento inicial de 5.000€, que corresponde ao financiamento por capitais próprios. Porém, ir-se-á recorrer ao financiamento proveniente de fontes externas, denominado capital alheio, nomeadamente a um empréstimo bancário de 11.500€ e a programas de apoio a empresas, tais como, Portugal 2020, solicitando um valor de 11.000€.

Tabela 13: Financiamento, no período de 2018 até 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investimento</b>	32 174	39	274	188	138	80
Margem de segurança						
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>32 200</b>		<b>300</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Meios Libertos	5018	8 890	11 982	13 780	13 945	13 839
Capital	5 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	11 500					
Subsídios	11 000					
<b>TOTAL</b>	<b>32 518</b>	<b>8 890</b>	<b>11 982</b>	<b>13 780</b>	<b>13 945</b>	<b>13 839</b>
N.º de anos reembolso	10,00					
Taxa de juro associada	6,00%					
<b>2018</b>						
Capital em dívida (início período)	11 500	11 500	10 350	9 200	8 050	6 900
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	690	690	621	552	483	414
Reembolso Anual		1 150	1 150	1 150	1 150	1 150
Imposto Selo (0,4%)	3	3	2	2	2	2
Serviço da dívida	693	1 843	1 773	1 704	1 635	1 566
Valor em dívida	11 500	10 350	9 200	8 050	6 900	5 750

### 3.5.3.3. Plano de financiamento

É de ter em conta que “a relação entre capitais próprios e alheios deverá assegurar uma estrutura de financiamento que não torne a empresa dependente de capitais externos e que lhe permita assegurar os compromissos financeiros no curto e médio prazo.” (Coelho et al., 2011, p. 97).

Tabela 14: Plano de Financiamento, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	4 752	9 914	14 037	16 491	17 960	18 286
Capital Social (entrada de fundos)	5 000					
Outros instrumentos de capital	11 000					
Empréstimos Obtidos	11 500					
Proveitos Financeiros		75	192	322	462	594
<b>Total das Origens</b>	<b>32 252</b>	<b>9 989</b>	<b>14 233</b>	<b>16 830</b>	<b>18 446</b>	<b>18 910</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	27 500					
Inv Fundo de Maneio	4 674	39	274	188	138	80
Imposto sobre os Lucros			426	1 947	2 652	4 009
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		1 150	1 150	1 150	1 150	1 150
Encargos Financeiros	709	693	623	554	485	416
<b>Total das Aplicações</b>	<b>32 882</b>	<b>1 882</b>	<b>2 474</b>	<b>3 840</b>	<b>4 425</b>	<b>5 655</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>-631</b>	<b>8 107</b>	<b>11 755</b>	<b>12 973</b>	<b>13 997</b>	<b>13 225</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>-631</b>	<b>7 476</b>	<b>19 231</b>	<b>32 204</b>	<b>46 201</b>	<b>59 426</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-631</b>	<b>7 476</b>	<b>19 231</b>	<b>32 204</b>	<b>46 201</b>	<b>59 426</b>

### 3.5.3.4. Depreciações e amortizações

Depreciações e amortizações são os custos de desgaste de ativos cuja vida útil é longa, as primeiras referem-se a ativos tangíveis, enquanto as segundas correspondem a ativos intangíveis.

Tabela 15: Previsão das depreciações e amortizações, no período de 2018 a 2023

Valores Acumulados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Equipamento de Transporte	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Equipamento Administrativo	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>24 500</b>	<b>24 500</b>	<b>24 500</b>	<b>24 500</b>	<b>24 500</b>	<b>24 500</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Programas de computador	500	500	500	500	500	500
Propriedade industrial	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>
<b>Total</b>	<b>27 500</b>	<b>27 500</b>	<b>27 500</b>	<b>27 500</b>	<b>27 500</b>	<b>27 500</b>
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>5 817</b>	<b>5 817</b>	<b>5 817</b>	<b>5 650</b>	<b>1 900</b>	<b>500</b>

## 3.5.4 Análise Económica e Financeira

### 3.5.4.1. Análise económica

#### a) Volume de negócios

A Tabela 16 permite prever que a organização vai obter resultados favoráveis quanto ao volume de negócio, ao longo dos anos em análise, por isso perspetiva-se que tenha um futuro otimista.

Tabela 16: Previsão do Volume de Negócio, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Total Volume de Negócios</b>	99 201	105 723	111 227	115 082	117 974	119 744

#### b) Autofinanciamento

Os meios libertos traduzem a capacidade de autofinanciamento da organização, permitindo perceber o estado da sua saúde económica, visto que refletem a capacidade da organização de gerar resultados. Com base na interpretação da tabela seguinte, é possível avançar que a mesma apresenta uma razoável capacidade de autofinanciamento.

Tabela 17: Previsão do Autofinanciamento, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Autofinanciamento</b>	5 018	8 890	11 982	13 780	13 945	13 839

### c) Resultados líquidos

No que concerne aos resultados líquidos (Tabela 18), embora apresente uma previsão de um valor negativo no primeiro ano de execução das atividades, a partir do ano seguinte poderá constatar-se uma evolução positiva dos resultados.

Tabela 18: Previsão dos Resultados Líquidos, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Resultados Líquidos</b>	-1 774	3 053	5 842	7 956	12 028	13 473

### d) Rendibilidade

Relativamente à rendibilidade das vendas, ativos e capitais próprios, apesar dos valores se apresentarem negativos no primeiro ano (2018) a todos os níveis, no ano de 2019 prevê-se uma melhoria significativa que continua a evoluir favoravelmente nos anos consecutivos.

Tabela 19: Previsão da Rendibilidade, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Rentabilidade Líquida das Vendas</b>	-2%	3%	5%	7%	10%	11%
<b>Rendibilidade do Ativo</b>	-3%	12%	21%	23%	27%	24%
<b>Rendibilidade dos Capitais Próprios</b>	-12%	18%	25%	26%	28%	24%

## 3.5.4.2. Análise financeira

### a) Fundo de maneo

O fundo de maneo é um indicador fundamental para perceber o equilíbrio financeiro da organização, dado que corresponde ao montante necessário para permitir o ajustamento do ritmo de transformação do ativo e do passivo. Através da Tabela 20, verifica-se que desde do ano 2018 que existe o fundo de maneo capaz de garantir a liquidez com a exigibilidade e a cobertura de riscos que possa surgir.

Tabela 20: Previsão do Fundo de Maneio, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Fundo de Maneio</b>	4 043	11 762	22 271	34 727	47 505	60 328

### b) Autonomia financeira

A organização apresenta autonomia financeira logo no ano de arranque (Tabela 21), ou seja, é capaz de cumprir com os seus compromissos financeiros de longo prazo através de capitais próprios. Assim, em 2021, a maior parte dos seus compromissos (65%) já são garantidos por capitais próprios e não por financiamentos externos.

Tabela 21: Previsão da Autonomia Financeira, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Autonomia Financeira</b>	46%	52%	58%	65%	72%	77%



### c) Liquidez

O projeto apresenta, desde do primeiro ano de atividade, capacidade de responder às responsabilidades de curto prazo. Porém, esta capacidade vai sendo superior ao longo dos anos da organização (Tabela 22).

Tabela 22: Caracterização previsional da Liquidez, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Geral	1,74	2,99	3,88	5,02	5,68	6,62

#### 3.5.4.3. Indicadores económico-financeiros

De acordo com a análise que tem vindo a ser efetuada, segue-se na Tabela 23, em síntese, os indicadores económicos e financeiros do projeto, no período de 2018 a 2023.

Tabela 23: Indicadores económico-financeiros, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ECONÓMICOS</b>						
Volume de Negócio (€)	99 201	105 723	111 227	115 082	117 974	119 744
Autofinanciamento (€)	5 018	8 890	11 982	13 780	13 945	13 839
Resultados Líquidos (€)	-1 774	3 053	5 842	7 956	12 028	13 473
Rentabilidade Líquida das Vendas	-2%	3%	5%	7%	10%	11%
Rendibilidade do Ativo	-3%	12%	21%	23%	27%	24%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	-12%	18%	25%	26%	28%	24%
<b>FINANCEIROS</b>						
Fundo de Maneio (€)	4 043	11 762	22 271	34 727	47 505	60 328
Autonomia Financeira	46%	52%	58%	65%	72%	77%
Liquidez Geral	1,74	2,99	3,88	5,02	5,68	6,62

#### 3.5.4.4. Necessidades de fundo de maneio

A Tabela 24 indica os montantes necessários para que a organização gere liquidez a curto prazo, com o objetivo de criar dinheiro e de responder a imprevistos inerentes ao seu exercício de atividade.

Tabela 24: Previsão das necessidades de fundo de maneio, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Necessidades Cíclicas</b>						
Clientes	9 494	10 187	10 768	11 169	11 463	11 635
<b>Total das Necessidades</b>	<b>9 494</b>	<b>10 187</b>	<b>10 768</b>	<b>11 169</b>	<b>11 463</b>	<b>11 635</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>						
Fornecedores	3 028	3 074	3 120	3 167	3 214	3 263
Estado	1 792	2 400	2 661	2 827	2 936	2 980
<b>Total dos Recursos</b>	<b>4 820</b>	<b>5 474</b>	<b>5 781</b>	<b>5 993</b>	<b>6 150</b>	<b>6 243</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>4 674</b>	<b>4 713</b>	<b>4 987</b>	<b>5 175</b>	<b>5 313</b>	<b>5 393</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>4 674</b>	<b>39</b>	<b>274</b>	<b>188</b>	<b>138</b>	<b>80</b>

### 3.5.4.5. Análise da viabilidade do negócio

#### a) Cash-flows

A Tabela 25 aponta para fluxos de caixa (cash-flows) negativos nos primeiros anos. No entanto, o cenário evolui favoravelmente ao longo do período, permitindo que se gere disponibilidades financeiras, para que a organização se mantenha em bom funcionamento.

Tabela 25: Previsão dos Cash-flows, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-799	3 073	6 165	8 130	12 045	13 339
Depreciações e amortizações	5 817	5 817	5 817	5 650	1 900	500
Provisões do exercício						
	<b>5 018</b>	<b>8 890</b>	<b>11 982</b>	<b>13 780</b>	<b>13 945</b>	<b>13 839</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-4 674	-39	-274	-188	-138	-80
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>344</b>	<b>8 850</b>	<b>11 708</b>	<b>13 592</b>	<b>13 807</b>	<b>13 760</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-27 500					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-27 156</b>	<b>8 850</b>	<b>11 708</b>	<b>13 592</b>	<b>13 807</b>	<b>13 760</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-27 156</b>	<b>-18 306</b>	<b>-6 598</b>	<b>6 994</b>	<b>20 801</b>	<b>34 561</b>

#### b) Valor Atual Líquido (VAL)

Recorrendo a uma taxa de atualização de 7,50% (incluindo risco associado), o Valor Atual Líquido do projeto é de 25.392€. Quer isto dizer que o projeto é rentável, pois o valor do investimento é inferior ao valor atual dos cash-flows.

#### c) Taxa Interna de rentabilidade (TIR)

A TIR apresenta o valor percentual de 33,84%, portanto, uma taxa de remuneração dos capitais investidos atrativa e superior à taxa de atualização (desconto).

#### d) Pay back period

O período de recuperação do capital é de 3 anos, ou seja, será o tempo necessário até à recuperação do investimento inicial.

Assim, confirma-se a viabilidade económica e financeira do projeto (Sá e Silva & Queirós, 2013; Mithá, 2009).

### 3.5.5 Demonstração de Resultados Previsionais

A Demonstração de Resultados é um instrumento que permite apurar os resultados que a empresa irá gerar a cada exercício e é independente, quer dos recebimentos quer dos pagamentos.

Tabela 26: Demonstração de resultados previsionais, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	99 201	105 723	111 227	115 082	117 974	119 744
Fornecimento e serviços externos	50 662	51 422	52 194	52 977	53 771	54 578
Gastos com o pessoal	43 787	44 387	44 997	45 615	46 243	46 880
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>4 752</b>	<b>9 914</b>	<b>14 037</b>	<b>16 491</b>	<b>17 960</b>	<b>18 286</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5 817	5 817	5 817	5 650	1 900	500
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-1 065</b>	<b>4 097</b>	<b>8 220</b>	<b>10 841</b>	<b>16 060</b>	<b>17 786</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		75	192	322	462	594
Juros e gastos similares suportados	709	693	623	554	485	416
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-1 774</b>	<b>3 479</b>	<b>7 789</b>	<b>10 608</b>	<b>16 037</b>	<b>17 964</b>
Imposto sobre o rendimento do período		426	1 947	2 652	4 009	4 491
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-1 774</b>	<b>3 053</b>	<b>5 842</b>	<b>7 956</b>	<b>12 028</b>	<b>13 473</b>

### 3.5.6 Balanços Previsionais

O Balanço Previsional permite perceber de onde provém o capital da empresa e de que forma este é investido, logo reflete a sua situação patrimonial, os seus recursos e como estes são aplicados. Os valores do ativo e do passivo devem estar equilibrados, visto que o ativo corresponde ao que gastamos e o passivo ao que conseguimos adquirir (Coelho et al., 2011).

Tabela 27: Balanços previsionais, no período de 2018 a 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>21 683</b>	<b>15 867</b>	<b>10 050</b>	<b>4 400</b>	<b>2 500</b>	<b>2 000</b>
Ativos fixos tangíveis	19 350	14 200	9 050	3 900	2 500	2 000
Ativos Intangíveis	2 333	1 667	1 000	500		
<b>Ativo corrente</b>	<b>9 494</b>	<b>17 663</b>	<b>29 999</b>	<b>43 373</b>	<b>57 664</b>	<b>71 062</b>
Clientes	9 494	10 187	10 768	11 169	11 463	11 635
Caixa e depósitos bancários		7 476	19 231	32 204	46 201	59 426
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>31 177</b>	<b>33 529</b>	<b>40 049</b>	<b>47 773</b>	<b>60 164</b>	<b>73 062</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Reservas		-1 774	1 279	7 121	15 077	27 105
Outras variações no capital próprio	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000
Resultado líquido do período	-1 774	3 053	5 842	7 956	12 028	13 473
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>14 226</b>	<b>17 279</b>	<b>23 121</b>	<b>31 077</b>	<b>43 105</b>	<b>56 578</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>11 500</b>	<b>10 350</b>	<b>9 200</b>	<b>8 050</b>	<b>6 900</b>	<b>5 750</b>
Financiamentos obtidos	11 500	10 350	9 200	8 050	6 900	5 750
<b>Passivo corrente</b>	<b>5 451</b>	<b>5 900</b>	<b>7 728</b>	<b>8 646</b>	<b>10 160</b>	<b>10 734</b>
Fornecedores	3 028	3 074	3 120	3 167	3 214	3 263
Estado e Outros Entes Públicos	1 792	2 826	4 608	5 479	6 945	7 471
Financiamentos Obtidos	631					
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>16 951</b>	<b>16 250</b>	<b>16 928</b>	<b>16 696</b>	<b>17 060</b>	<b>16 484</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>31 177</b>	<b>33 529</b>	<b>40 049</b>	<b>47 773</b>	<b>60 164</b>	<b>73 062</b>



## **Conclusões**

### **Considerações finais**

O principal objetivo desta dissertação foi compreender como o empreendedorismo social poderia ser um motor de desenvolvimento económico e social no setor do turismo. A revisão da literatura efetuada sobre as temáticas do empreendedorismo social e turismo comunitário, nomeadamente os princípios e benefícios defendidos por diversos autores, em simultâneo com a apresentação do plano de negócios de uma associação de turismo comunitário, possibilitou apreender importantes conclusões e que podem/devem vir a ser refletidas pelos operadores turísticos em Portugal.

Atualmente, o setor do turismo alcançou protagonismo em Portugal, visto que o número de turistas a visitar o país aumentou e, consequentemente surgiram diferentes empreendimentos e atividades turísticas. Contudo, este processo foi rápido e focado na criação de lucro, logo tornou-se massificado e não teve em consideração a identidade nem os recursos dos locais, pondo em risco o seu desenvolvimento sustentável.

Porém, o incentivo crescente ao empreendedorismo social aliado a este fenómeno da turistificação facilitou o surgimento do turismo comunitário, sendo este um dos modelos de gestão que garante a

sustentabilidade local, dado que torna a população local como a protagonista das atividades turísticas, com o intuito de potencializar os seus recursos e produzirem serviços turísticos e, simultaneamente, permitir a convivência entre a população local e os turistas.

Para além disso, é importante compreender que as identidades culturais são instrumentos de atração de turistas e que o património imaterial é considerado uma mais-valia para a promoção do turismo. O património cultural e humano é dotado de características únicas e genuínas que contêm valor turístico, permitindo acolher segmentos específicos de turistas que procuram as referências culturais tradicionais de um território.

Uma vez que foram identificados os fenómenos anteriormente referidos no nosso país, nomeadamente no Porto, criou-se a organização Percurso das Memórias que pretende promover o turismo comunitário neste local e difundir o seu conceito para que outras organizações repliquem este modelo de gestão.

O plano de negócios apresentado ilustra viabilidade técnica, económica e financeira. O mesmo ajusta-se aos objetivos de criação de uma organização social mas competitiva, contribuindo para a dinamização e desenvolvimento local, visto que promove e impulsiona iniciativas, associações e comércio local.

A análise económica e financeira desenvolvida mostra a viabilidade da iniciativa empresarial, traduzida por uma capacidade sustentada de criação de meios libertos relativamente elevados e por uma estrutura de financiamento adequada e, por isso, com um moderado risco global.

### **Limitações**

Todos os projetos apresentam limitações, logo o aqui apresentado não foge à regra. Uma das limitações deste prende-se com a dependência existente da comunidade local para a prestação de serviços ao turista, podendo pôr em risco a venda de alguns dos serviços da empresa.

A dificuldade de integração no mercado turístico poderá vir a ser uma limitação, dado que poderá revelar-se num obstáculo na distribuição dos respetivos serviços.

Por último, uma outra limitação é a dificuldade do domínio da comunicação em línguas estrangeiras por parte da comunidade local, o que poderá levar o turista a não obter o serviço com receio de o guia intérprete não ser suficiente para vivenciar e explicar a experiência na sua plenitude.

### **Linhas futuras de investigação**

No futuro, perspetiva-se expandir o modelo de negócio para outros mercados nacionais e internacionais, promovendo o crescimento e o desenvolvimento económico e social sustentável da organização.

É, também, objetivo da organização obter financiamento através do Mecenato, com o intuito de garantir a sustentabilidade do projeto e, simultaneamente, sensibilizar as empresas para a importância da responsabilidade social.

---

## Referências Bibliográficas

- Agüera, F. O. (2013). El Turismo Comunitario como herramienta para el Desarrollo Sostenible de Destinos Subdesarrollados. *Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 38(2), 79-91.
- Aldeias do Xisto. (2017). *A Rede*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: <http://aldeiasdoxisto.pt/content/rede>
- Alvord, S. H., Brown, D., & Letts, C. W. (2004, Setembro). Social Entrepreneurship and Societal Transformation – An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- Associação de Turismo do Porto e Norte (2017). *Ser sócio da Associação de Turismo do Porto*. Consultado em 20 de Setembro de 2017. Disponível em: <http://br.visitportoandnorth.travel/ATP/To-be-a-member-of-ATP>
- Azevedo, F. (2010). *O Papel do Sector do Turismo na Reabilitação Urbana da Baixa do Porto*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil – Especialização em Construções) Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Disponível em Repositório Aberto da Universidade do Porto: <http://hdl.handle.net/10216/57697>
- Azimute (2017). *Aldeia*. Consultado em 20 Junho 2017. Disponível em: <http://www.azimute.net/pt/aldeia.php>
- Babu, S., & Pinstup-Andersen, P. (2009). Social innovation and entrepreneurship: Developing capacity to reduce poverty and hunger. In J. vonBraun, R. Hill & R. and Pandya-Lorch (Eds.), *The Poorest and Hungry: Assessments, Analyses, and Actions* (pp. 541-548). Washington, DC: IFPRI.
- Barros, A. A., & Pereira, C. M. (2008). Empreendedorismo e Crescimento Económico: uma Análise Empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 975-993. Consultado em 2 de Novembro 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000400005>
- Bartholo, R. (2009). Sobre o sentido da proximidade: implicações para um turismo situado de base comunitária. In R. Bartholo, D. G. Sansolo, & I. Bursztyn (Org.), *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras* (pp.45-54). Brasil: Letra e Imagem. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/ivt/bibli/Livro%20TBC.pdf>
- Bernardino, S. J. Q. (2013). *Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais*. (Dissertação de Doutoramento em Gestão). Universidade Portucalense. Disponível em Repositório da Universidade Portucalense: <http://hdl.handle.net/11328/1045>
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14. Disponível em: [http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/1040](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040)

- Braga, J. (2013). *Motivações no Empreendedorismo Social*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em Repositório Aberto da Universidade do Porto: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70013/2/16331.pdf>
- Brandia Central (2009). *Estudo de Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/estudodeavaliacaodaatratividadeadosdestinosturisticosdeportugalcontinentalcentrodouro.aspx>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.
- Brito, S. P. (2011). *Direcção-Geral do Turismo – Contributos para Sua História*. Lisboa: Unidade Editorial da Imprensa Nacional – Casa do Moeda
- Brooks, A. (2009). *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation: International Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brouard, F., & Larivet, S. (2009, Maio), *Social entrepreneurship: definitions and boundaries*. Comunicação apresentada na Anser-Ares 2009 Conference, Ottawa. Disponível em: [http://www.anser-ares.ca/files/conf09/BrouardLarivet\\_ANSER2009.pdf](http://www.anser-ares.ca/files/conf09/BrouardLarivet_ANSER2009.pdf)
- Bursztyn, I., Bartholo, R., & Delamaro, M. (2009). Turismo para quem? Sobre caminhos de desenvolvimento e alternativas para o turismo no Brasil. In R. Bartholo, D. G. Sansolo, & I. Bursztyn (Org.), *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras* (pp. 76-91). Brasil: Letra e Imagem. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/ivt/bibli/Livro%20TBC.pdf>
- Calle, J., & Courreau, O. (2012) Desarrollo Local y Puesta en Valor del Territorio en la Ruta Mutis. In A. P. Portuguese, G. F. Seabra, & O. T. M. M. Queiroz (Org.), *Turismo, Espaço e Estratégias de Desenvolvimento Local* (pp. 134-144). Brasil: Editora Universitária da UFPB. Disponível em: <http://www.geociencias.ufpb.br/~paulorosa/Documentos/Divulgacao/livros/livroGEPTEEDL.pdf>
- Campbell, K., & Doyle B. (2006). *Business Planning for Nonprofits - What it is and why it matters*. The Bridgespan Group. Disponível em: <https://www.bridgespan.org/insights/library/strategy-development/business-planning-for-nonprofits-what-it-is-and-wh>
- Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (1998). *The entrepreneur and entrepreneurship: operations definitions of their role in society*. The University of Georgia Terry College of Business. Consultado em 15 de Dezembro 2015. Disponível em [https://www.academia.edu/4892378/THE\\_ENTREPRENEUR\\_AND\\_ENTREPRENEURSHIP\\_OPERATIONAL\\_DEFINITIONS\\_OF\\_THEIR\\_ROLE\\_IN\\_SOCIETY](https://www.academia.edu/4892378/THE_ENTREPRENEUR_AND_ENTREPRENEURSHIP_OPERATIONAL_DEFINITIONS_OF_THEIR_ROLE_IN_SOCIETY)



- 
- Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal*. (Tese de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Cerdeira, S. (2017). The Value of the Business Plan. In *Atas da 7ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo*, Axis Ofir Beach Resort Hotel, Esposende, 8 e 9 de junho de 2017 (pp. 26-29). Esposende: Empreende, Instituto Politécnico do Porto/Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto e Câmara Municipal de Esposende.
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key Issues and Concepts. *Business Horizons*, 51, 267 - 271. Disponível em [https://www.academia.edu/5102265/Social\\_entrepreneurship\\_Key\\_issues\\_and\\_concepts](https://www.academia.edu/5102265/Social_entrepreneurship_Key_issues_and_concepts)
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25 (1), 3-19.
- Clark, C., & Dees, J. G. (2011). *Designing Your Business Model for Social Impact*. CASE Business Models for Social Impact Project. Duke University. Disponível em: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge\\_items/designing-your-business-model-for-social-impact/](https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/designing-your-business-model-for-social-impact/)
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. Rockefeller Foundation. Disponível em: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge\\_items/double-bottom-line-project-report-assessing-social-impact-in-double-bottom-line-ventures/](https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/double-bottom-line-project-report-assessing-social-impact-in-double-bottom-line-ventures/)
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale? Crises, Collection Études théoriques* – no ET0314. Disponível em: [https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES\\_ET0314.pdf](https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf)
- Coelho, C., Bastos, M., Pires, C., & Pinto, S. (2011). *Criar e Consolidar Empresas (G)Locais passo a passo*. Vila Real: Glocal – Empresas Locais com Orientação Global. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/CriarConsolidarPassoaPasso.aspx>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte – CCDR-N (2013). *Norte 2020-Diagnóstico prospetivo da Região do Norte 2014-2020*. Disponível em: <http://centrodocumentacao.turismodeportugal.pt/Nyron/Library/Catalog/winlibsrch.aspx?sk=ey=BEE16FFD0220483EA299D0CC2ADD646B&pesq=5&thes0=859&cap=2&nohist=true&doc=30524>
- Coriolano, L. N., & Vasconcelos, F. P. (2013). Região, desenvolvimento regional e turismo comunitário. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 1 (1), 95-111. doi: 10.7867/2317-5443.2013V1N1P095-111

- Coriolano, L. N. (2006). Turismo: prática social de apropriação e de dominação de territórios. In A. I. G. Lemos, M. Arroyo, & M. L. Silveira (Org.), *América Latina: cidade, campo e turismo* (pp. 367-378). San Pablo: CLACSO - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponível em: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/edicion/lemos/21coriol.pdf>
- Costa, L. F. (2012). Empreendedorismo social, inovação, crescimento e emprego. In S. Félix, L. Alves, & V. Sirghi (Org.), *Manual Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica*, (pp. 9-11). Portugal: AIRO - Associação Industrial da Região Oeste e IPL- Instituto Politécnico de Leiria.
- Cunha, C. (2004). *Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas: Estudo de Caso no pós e start-up*. (Tese de Mestrado em Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação), Universidade de Aveiro. Disponível em Repositório Institucional da Universidade de Aveiro: <http://hdl.handle.net/10773/1667>
- Cunha, L (2012). The definition and scope of tourism: a necessary inquiry. *Cogitur: Journal of Tourism Studies*, (5), 91-114. Disponível em [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/5239/definition\\_scope\\_tourism.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/5239/definition_scope_tourism.pdf?sequence=1)
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Daniel, A. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, 8(14), 255-276.
- Deboni, F. (2016). *Aprendizados além-mar: tendências de inovação social em Portugal*. Instituto Sabin. Consultado em 15 de Junho 2017. Disponível em <http://gife.org.br/2016/03/01/aprendizados-alem-mar-tendencias-de-inovacao-social-em-portugal/>
- Dees, J. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Consultado em 15 de Junho 2017. Disponível em: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Dees, J., & Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39-66.
- Defourny, J. (2004). From Third Sector to Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Ed.), *The Emergence of Social Enterprise*. EUA: Routledge, London & New York.
- Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais - DAES (2010). *International recommendations for tourism statistics: 2008*. Nova Iorque: Nações Unidas Publicações. Disponível em <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789211615210>
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.

- 
- Emerson, J., & Twersky, F. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. San Francisco, Roberts Foundation.
- Falcão, M. (1999-2000). O Porto, os planos municipais e o turismo. *Revista da Faculdade de Letras — Geografia*, I série, vol. XV/XVI, pp. 63 – 78
- Fazenda, N. (2015). *Turismo 2020: Plano de Ação para o turismo do país e das regiões*. Comunicação apresentada em O Financiamento da Atividade Turística no Portugal 2020, Guimarães, 10 de Abril de 2015. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Turismo-2020-Norte.pdf>
- Fernandes, J. (2005). Reabilitação de centros históricos e reutilização da cidade: o caso de Porto-Gaia. In V. O. Jorge (Org.), *Conservar para quê?* (pp. 213-230), Porto/Coimbra: FLUP/CEAUCP. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10055.pdf>
- Ferreira, S. (2004, Setembro). *O que tem de especial o empreendedor social?*. Comunicação apresentada no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Centro de Estudos Sociais. Disponível em: [http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/527\\_2005%20Oficina%20do%20CES%20n.223.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/527_2005%20Oficina%20do%20CES%20n.223.pdf)
- Forth Sector Development (2013). *A business planning guide to developing a social enterprise*. Consultado em 8 de Fevereiro 2017. Disponível em: [http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New\\_BusPlanGuide.pdf](http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New_BusPlanGuide.pdf)
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector. A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social. Comunicação apresentada no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Centro de Estudos Sociais. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>
- Friedman, V., & Desivilya, H. (2010). Integrating social entrepreneurship and conflict engagement for regional development in divided societies. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22 (6), 495-514.
- García, M. (2012) Turismo Cultural y Desarrollo Local en las Ciudades Históricas Españolas. In A. P. Portuguese, G. F. Seabra, & O. T. M. M. Queiroz (Org.), *Turismo, Espaço e Estratégias de Desenvolvimento Local* (pp.181-191). Brasil: Editora Universitária da UFPB. Disponível em: <http://www.geociencias.ufpb.br/~paulorosa/Documents/Divulgacao/livros/livroGEPTEEDL.pdf>
- Gineste, L., Faggion, A. G., & Barlocchi, A. (2014). *Uma Nova Economia*. Documento não editado de Formação em Economia Social e Solidária. Argentina: Cláritas.

- Grimm, I. J., & Sampaio, C. A. C. (2011). Turismo de base comunitária: convivencialidade e conservação ambiental. *Revista Brasileira de Ciências Ambientais*, 19, 57-68. Disponível em [www.rbciamb.com.br/images/online/Materia\\_geral\\_7\\_artigos273.pdf](http://www.rbciamb.com.br/images/online/Materia_geral_7_artigos273.pdf)
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: a process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782–807.
- Hallack, N., Burgos, A., & Carneiro, D. M. C. (2011). Turismo de base comunitária: estado da arte e experiências brasileiras. *Ambientalmente Sustentável - Revista Científica Galego-Lusófona de Educación Ambiental*, 1(11-12), 7-25. Disponível em <http://revistas.udc.es/index.php/RAS/article/view/808>
- Hanif, Y. M. (2015). *O empreendedorismo e a inovação como fatores de sucesso nas pequenas e médias empresas*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo). Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/6542>
- Hazebroucq, J. (1999). *Management dos Projetos de Turismo e de Lazer*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Henriques, C. (2003a). *Turismo Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Henriques, E. (2003b). A Cidade, destino de turismo. *Revista da Faculdade de Letras — Geografia* I série, 19, 163 – 172. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/312.pdf>
- Hoogendoorn, B., Pennings, E. & Thurik, R. (2010). What do we know about Social Entrepreneurship? An analysis of Empirical Research. *International Review of Entrepreneurship*, 8 (2), Senate Hall Academic Publishing. Disponível em: <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/92/928/Social%20Ent%20What%20do%20we%20know%202010%20GOOD.pdf>
- IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (S/D). *Desenvolver uma estratégia de marketing*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empeendedorismo-Inovacao/Empeendedorismo/Guias-praticos/Desenvolver-uma-estrategia-de-marketing.pdf.aspx>
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empeendedorismo-Inovacao/Empeendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- IPDT – Instituto de Turismo. (2017a). *Notícias*. Consultado em 20 de Setembro 2017. Disponível em: <http://www.ipdt.pt/?cld=0005b65d-0b12-3334-4ee6-ef32e4c78bbb>
- IPDT – Instituto de Turismo. (2017b). *Inverno 16/17*. Consultado em 20 de Setembro 2017. Disponível em: <http://ipdtstore.webnode.pt/products/inverno-2016-2017/>

- 
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. (4th) Pearson Education Limited.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Light, P. (2005). *Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do*. Comunicação apresentada no Encontro Anual de Associações sem fins lucrativos e Associações Voluntárias, New York University. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.180.854&rep=rep1&type=pdf>
- Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Lima, R. P. (2011). *Turismo de base comunitária como inovação social* (Tese de Doutorado em Programa de Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE. Disponível em [objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_d/RobsonPereiraDeLima.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RobsonPereiraDeLima.pdf)
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI- Teoria e Prática de Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lopes, M. C. (2012). Importância do “Empreendedorismo Social” a globalização e o amadurecimento dos mercados: Uma abordagem conceptual. In S. Félix, L. Alves, & V. Sirghi (Org.), *Manual Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica*, (pp. 9-11). Portugal: AIRO - Associação Industrial da Região Oeste e IPL- Instituto Politécnico de Leiria.
- López-Guzmán, T., Borges, O., & Canalejo, A. M. C. (2011). Desarrollo económico local y turismo comunitario en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *Omnia*, 17(3), 113-130. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73720790009.pdf>
- López-Guzmán, T., Sánchez-Cañizares, S., & Pavón, V. (2011) Community-based tourism in developing countries: a case study. *Tourismos: as International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(1), 69-84. Disponível em: [http://www.chios.aegean.gr/tourism/VOLUME\\_6\\_No1\\_art04.pdf?origin=publicati](http://www.chios.aegean.gr/tourism/VOLUME_6_No1_art04.pdf?origin=publicati)
- Lusa. (2017, Maio 12). Turistas estão a ficar mais tempo e a gastar mais dinheiro no Porto e Norte de Portugal. *Jornal de Negócios*. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turistas-estao-a-ficar-mais-tempo-e-a-gastat-mais-dinheiro-no-porto-e-norte-de-portugal>
- Lustosa, I. M. C., & Almeida, M. G. (2011). Os territórios emergentes de turismo e as redes de turismo comunitário: o caso da Terra Indígena ‘Lagoa Encantada’ do povo Jenipapo-Kanindé, Ceará, Brasil. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(3), 95-104. Disponível em: [http://www.pasosonline.org/Publicados/9311special/PS0311\\_09.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9311special/PS0311_09.pdf)
- Madill, J., & Ziegler, R. (2012). Marketing social missions - adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(4), 341-351.

- Maricato, N. A. (2012). *O Turismo em Portugal: Tendências e Perspectivas*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/20002>
- Martins, L. C. A., Silva, F. P. S., & Déjardin, I. P. (2013). Reflexões sobre a importância da investigação histórica para o ecoturismo e o turismo de base comunitária. *El Periplo Sustentable* (24), 187 - 207. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835010>
- Martins, L. S. (2004). *Espaços de Lazer e de Turismo no Noroeste de Portugal*. Porto: Edições Afrontamento
- Marujo, M. N., & Carvalho, P. (2010). Turismo, planeamento e desenvolvimento sustentável. *Turismo & Sociedade*, 3 (2), 147-161.
- MESCOT Initiative (2017a). *History & Background*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: [http://www.mescot.org/about\\_mescot\\_history.htm](http://www.mescot.org/about_mescot_history.htm)
- MESCOT Initiative (2017b). *Village Homestay*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: [http://www.mescot.org/village\\_homestay\\_home.htm](http://www.mescot.org/village_homestay_home.htm)
- Milheiro, E. (2004). O Turismo em Portugal: caracterização e perspectivas de desenvolvimento. *Revista Aprender*, 29, 97-104.
- Mithá, O. (2009). *Análise de projetos de investimento*. Lisboa: Escolar Editora.
- Monteiro, M. N. (2010). *Empreendedorismo e a Criação de Negócios: o Caso da Empresa....* (Tese de Mestrado em Empreendedorismo), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em Estudo Geral: <http://hdl.handle.net/10316/13821>
- Nasioulas, I. (2012). Social cooperatives in Greece: introducing new forms of social economy and entrepreneurship. *International Review of Social Research*, 2 (29), 151-171.
- Nissan, E., Castaño, M., & Carrasco, I. (2012). Drivers of non-profit activity: a crosscountry analysis. *Small Business Economics*, 38(3), 303-320.
- Noruzi, M., Westover, J., & Rahimi, G. (2010). An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. *Asian Social Science*, 6 (6), 3-10.
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Disponível em Repositório Aberto: <http://hdl.handle.net/10216/75988>
- Parente, C., Santos, M., Chaves, R. C., & Costa, D. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho*, 268-282. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/61185>
- Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Costa, D., & Veloso, L. (2012). Perspectives of social entrepreneurship in Portugal: Comparison and contrast with international theoretical approaches. *International Review of Social Research*, 2(2), 113-134.

- 
- Peixoto, P. (2003), Centros históricos e sustentabilidade cultural das cidades. *Sociologia*, 18(13), 211 - 226.
- Pelz, W. (2004). *Strategisches und Operatives Marketing: Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing-Plans*. Norderstedt: Technischen Hochschule Mittelhessen (THM Business School).
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pinheiro, T. R. (2012, Outubro). *O turismo de base de comunitária: uma proposta de desenvolvimento sustentável*. Comunicação apresentada em Congresso Pan Americano de Escolas de Hotelaria, Gastronomia e Turismo, Brasil. Disponível em: [http://www.conpehtbrasil.com/dmdocuments/artigo\\_1.pdf](http://www.conpehtbrasil.com/dmdocuments/artigo_1.pdf)
- Pinto, R., & Castro, L. L. C. (2013). Sustentabilidade e turismo comunitário: aspectos teórico-conceituais. *Caderno Virtual de Turismo*, 13(2), 213-226. Disponível em [http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path\[\]=737](http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path[]=737)
- PM-ADC (2013). *Estatutos da Associação "Percurso das Memórias – Associação de Desenvolvimento Comunitário"*. Maia: PM-ADC
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porto e Norte (2017). *Porto e Norte – Apresentação Institucional*. Consultado em 23 de Fevereiro de 2017. Disponível em: <http://www.portoenorte.pt/pt/porto-e-norte/>
- Portuguez, A. P., Seabra, G. F., & Queiroz, O. T. M. M. (org.) (2012). *Turismo, Espaço e Estratégias de Desenvolvimento Local*. Brasil: Editora Universitária da UFPB. Disponível em <http://www.geociencias.ufpb.br/~paulorosa/Documents/Divulgacao/livros/livroGEPTTEEDL.pdf>
- Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente & Organização Mundial de Turismo (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Disponível em <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=DTI/0592/PA>
- Projeto Bagagem (2017). *Apresentação*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: <http://www.projetobagagem.org/apresentacao>
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *Instituto de Sociologia*, Is Working Paper, 2(2). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Redturs (2017). *Início*. Consultado em 20 Junho 2017. Disponível em: <http://www.redturs.org>

- Reis, A., & Braga, P. (2012). *Plano de Negócios – Percurso das Memórias*. Trabalho de Pós-Graduação em Empreendedorismo e Inovação Social. Porto: Fundação para o Desenvolvimento Social do Porto e Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.
- Reis, A., & Braga, P. (2014). *Portefólio Percursos Comunitários*. Documento não editado.
- Reis, A., Braga, P., & Lourenço, M. (2017). *Apresentação dos Percursos Comunitários – Parcerias*. Documento não editado.
- Ribeiro, M., Fernandes, A., Matos, A., & Cabo, P. (2011). Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento Local: as micro e pequenas empresas do interior norte de Portugal. In *Atas do 17º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional – Gestão de Bens Comuns e Desenvolvimento Regional Sustentável, Bragança* (pp. 193 – 207)
- Ricco, A. (2012). O turismo como fenómeno social e antropológico. In A. P. Portuguese, G. F. Seabra, & O. T. M. M. Queiroz (Org.), *Turismo, Espaço e Estratégias de Desenvolvimento Local* (pp.167-180). Brasil: Editora Universitária da UFPB. Disponível em: <http://www.geociencias.ufpb.br/~paulorosa/Documentos/Divulgacao/livros/livroGEPTTEEDL.pdf>
- Roche, C. (1999). *Impact assesement for development agencies – Learning to value change*. United Kingdom: Oxfam Publications.
- Rotas Solidárias. (2017). *Quem Somos*. Consultado em 20 Junho 2017. Disponível em: <http://www.rotassolidarias.org/quem-somos/>
- Rua, O., & Pinto, J. S. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócio no Setor Agrícola*. Porto: Editora Vida Económica, SA.
- Sales, G., & Salles, M. (2010). A dádiva no turismo comunitário: constituição de vínculos sociais por colaboração solidária. *Turismo & Sociedade*, 3(2), 162-184.
- Santos, C., Albuquerque, C., & Almeida, H. (2012). The process of financing social entrepreneurship: Tensions between normative discourse and procedural acting. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 1-12
- Santos, F. (2010). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. Strategy Winter Conference. Salt. Disponível em [http://sites.insead.edu/social\\_entrepreneurship/research\\_resources/documents/2009-23.pdf](http://sites.insead.edu/social_entrepreneurship/research_resources/documents/2009-23.pdf)
- Santos, F., Salvado, J. C., Carvalho, I. L., & Azevedo, C. (2015). *Manual para Transformar o Mundo* (2ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sá e Silva, E., & Queirós, M. (2013). *Análise de investimentos em ativos reais – Volume 1: Abordagem convencional*. Porto: Editora Vida Económica, SA.



- 
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Dacin, M. (2011). *The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities*. Research in the Sociology of Organization. IESE Business School Working Paper No. 858.
- Shane, S., & Delmar, F. (2004). Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767–785.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Silva, M. D. G. & Miranda, E. A. (2013) Planejamento do Turismo para o Desenvolvimento Local. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 2(2), 94-103. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262016.pdf>
- Soumodip, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sud, M. V., VanSandt, C. V., & Baugous, A. M. (2009). Social Enterprenership: The role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, 201-216.
- Tapia, A., & Ferreira, J. (2011). *Competências Empreendedoras*. Instituto de Emprego e Formação Profissional. Disponível em: <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=80806&img=1034>
- Teixeira, C. M. M. (2012). Educação para Empreendedorismo – Um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo. (Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo). Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/21484>
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38 (5), 328-338
- Torres, C (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Genenciales*, 26 (117), 41-60. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701339>
- Transformar o Turismo. (2017). Declaração de Berlim: Transformar o Turismo. *Conferência de Berlim: Transformar o Turismo* (3 a 6 de Março). Tradução Mariana Madureira
- Tucum – Rede Cearense de Turismo Comunitário (2017a). *Quem Somos*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: <http://www.tucum.org/rede-tucum/quem-somos/>
- Tucum – Rede Cearense de Turismo Comunitário (2017b). *Roteiros*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: <http://www.tucum.org/roteiros/>
- Turismo de Portugal (2011). *Relatório de Sustentabilidade Atuar para o Desenvolvimento Sustentável* 2011. Disponível em

- <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Relatorio%20de%20Sustentabilidade%202011.pdf>
- Turismo de Portugal (2015) *Turismo 2020 Cinco Princípios para uma Ambição*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/2015/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf>
- Tusoco Viajes (2017). *About Us*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: <http://tusoco.com/about-us/>
- Vamos Traditional Village (2017). *Sustainable idea*. Consultado em 20 de Junho 2017. Disponível em: <http://www.vamosvillage.gr/about/sustainable-idea>
- World Tourism Organization - UNWTO (2016). *Tourism Highlights, 2016 Edition*. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
- World Tourism Organization - UNWTO (2017). *Why Tourism*. Consultado em Agosto de 2017. Disponível em: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- World Wide Fund For Nature. (2001, Julho). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitário*. Reino Unido: The Tourism Company em [http://assets.panda.org/downloads/directrices\\_para\\_el\\_ecoturismo\\_comunitario\\_wwf\\_1.pdf](http://assets.panda.org/downloads/directrices_para_el_ecoturismo_comunitario_wwf_1.pdf)
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519–532.
- Zamignan, G., & Sampaio, C. A. C. (2010). *Turismo de base comunitária como perspectiva para a preservação da biodiversidade e de modos de vida de comunidades tradicionais: a experiência da Micro-Bacia do Rio Sagrado, Morretes*. V Encontro Nacional da Anppas, Brasil. Disponível em <http://www.anppas.org.br/encontro5/cd/artigos/GT1-142-147-20100809214216.pdf>
- Zaoual, H. (2009). Do turismo de massa ao turismo situado: quais as transições?. In R. Bartholo, D. G. Sansolo, & I. Bursztyn (Org.), *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras* (pp.55-75). Brasil: Letra e Imagem. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/ivt/bibli/Livro%20TBC.pdf>
- Zhang, D., & Swanson, L. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25 (1), 105-125.